ادوارد . جی . اوانز

فنون مدیریت برای کتابداران



ترجمهٔ فرشته ناصری

بسم الله الرحمن الرحیم

فنون مدیریت برای کتابداران

نویسنده:

ادوارد اوانز

ناشر چاپی:

بنیاد پژوهشهای اسلامی آستان قدس رضوی

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

فنون مدیریت برای کتابداران

مشخصات کتاب

سرشناسه : اونز، جی. ادوارد، ۱۹۳۷ - م.

Evans, G. Edward

عنوان و نام پدیدآور : فنون مدیریت برای کتابداران/ ادوارد اونز؛ ترجمه فرشته ناصری.

مشخصات نشر : مشهد: بنیاد پژوهشهای اسلامی، ۱۳۷۷.

مشخصات ظاهری : ۴۵۲ ص.: جدول، نمودار.

شابک : ۱۲۵۰۰۰ریال: ۹۶۴۴۴۴۱۸۵۰ ؛ ۳۸۵۰۰ ریال: چاپ سوم: ۹۶۴-۹۷۱-۰۳۸-۸ ؛ ۵۴۰۰۰

ریال: چاپ چهارم ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۱-۰۳۸-۹ :

یادداشت : ص.ع. به انگلیسی: Manogement techniques for librarians.

یادداشت : چاپ دوم: پائیز ۱۳۷۷.

یادداشت : چاپ سوم: ۱۳۸۵.

یادداشت : چاپ چهارم: ۱۳۸۷.

یادداشت : کتابنامه.

یادداشت : نمایه.

موضوع : کتابخانه ها -- مدیریت

شناسه افزوده : ناصری، فرشته، ۱۳۳۳ - ، مترجم

شناسه افزوده : بنیاد پژوهش های اسلامی

رده بندی کنگره : Z۶۷۸/الف ۸ف ۹ ۱۳۷۷

رده بندی دیویی : ۰۲۵/۱

شماره کتابشناسی ملی : م ۷۸-۲۹۶۱

ص:۱

اشاره

تقدیم به خاطره تابناک پدر مهربانم

که قلبی به وسعت دریا داشت

یادداشت مترجم

درجوامع پیچیـده کنونی با توجّه به رشـد چشـمگیر سازمانها و نهادهای مختلف و تعـدّد و تنوّع وظایف و مسؤولیتها، ضـرورت هماهنـگ کردن منـابع انسـانی و مالی، به منظور نیل به اهـداف موردنظر با حـداکثر کارآیی، توجه بیش از پیش به علم - یا به تعبیری هنر مـدیریت را ایجاب می کنـد. آگاهی مدیریت از مفاهیم علوم رفتاری، روانشناسـی، جامعه شناسـی، مردم شناسـی و اقتصـاد و شـناخت کامـل وضع فرهنگی واجتمـاعی موجب می شود که مـدیریّت هر سازمـان بتوانـد بـابهره بردن از این گاهی وشـناخت و نیز به کارگیری صـحیح افراد در موقعیّتهای مناسب در جهت رشد و پیشرفت سازمان یا نهاد مورد نظر گام بردارد. بی گمـان کتابخـانه نیز همچون سازمانهـا و مؤسـسه هـای دیگر، به منزله نهـادی که در عصـر انفجارِ دانش بیشترین بارِ رسالت سنگین اطلاع رسانی را به دوش می کشد، از دانش مدیریّت بی نیاز نیست.

اگرچه تاکنون کتابهای متعدّدی در زمینه مدیریت تألیف یا ترجمه شده است، اما متن حاضر به دلیل ارتباط ویژگیها و وظایف منحصـربه فرد کتابخـانه بـا اصول و شـیوه های اساسـی مـدیریّت می توانـد کتابـداران عزیزی را که جسورانه و با علاقه منـدی خـدمات اطلاع رسانی را به مراجعه کننـدگان ارائه می دهنـد با مفاهیم و اصول بنیادیِ مـدیریّت بیش از پیش آشـنا و موجبات موفقیت آنان را در انجام وظایفشان فراهم کند، چه به قول ایوانز نویسـنده کتاب: «موفّقترین کتابداران کسانی هستند که دانش مدیریّت را

با علاقه واقعی به مردم و نیازهای آنان درآمیزند».

ص:۲

تجدیـد چـاپ کتاب فنون مـدیریّت برای کتابـداران گواه این واقعیّت است که امروزه اسـتدان و دانشـجویان رشـته کتابداری و اطلاع رسانی با توجه به تأثیر نقش روابط انسانی

در جوامع کنونی به اهمیّت مدیریّت در کتابخانه پی برده ودر پی آنند که با کسب مهارت

در شناسـایی انگیزه های انسانی، توانایی و همبستگی بین اعضای کتابخانه و مراجعه کنندگان را به دست آورنده از این طریق به پیشبرد اهداف کتابخانه کمک کنند.

در چاپ کنونی کوشـیده ایم اغلاط چاپی را به حد اقل برسانیم، در این چاپ نیز شـماره پانوشتها به دو شکل ظاهر شده است. شماره هایی که بدون پرانتز آورده شده و متعلّق به نویسـنده ومربوط به کتابشناسیهای آخر هر فصل است، و شماره های داخل پرانتز که مربوط به توضیحات مترجم است.

در پایان لازم می دانم از استاد ارجمند آقای دکتر اسداللّه آزاد که ویرایش علمی کتاب

را برعهده داشـته و با راهنماییها و ارائه برابرنهاده های مناسب به بهبود ترجمه کمک شایانی کرده اند، آقای اسداللّه توکّلی که ویرایش تطبیقیِ متن را با کمال دقّت به انجام

رسانیـده انـد، آقـای محمّدفلسـفی که امور مربوط به نشـر کتـاب را به طور مـداوم پیگیری کرده انـد و نیز از همکـاران گرامی آقایان سیّدرضا سیادت، حمیدرضا موفّقی، محمّدسـعید رضوانی، علاءبصـری، محمود رسولی و محمّدعلی علاقمند که نمونه خـوانی، آمـاده سـازی، حروفچینی و صـفحه آرایی کتـاب را عهـده دار بـوده انـد سپاسـگزاری کنم. همچنین ضـمن سـپاس از مسؤولان محترم بنیاد پژوهشـهای اسلامی که امکان ترجمه و نشر وتجدید چاپ کتاب حاضر را فراهم ساخته اند، توفیق هر چه بیشتر آنان را در امور فرهنگی از خداوند متعال خواستارم.

فرشته ناصری - پاییز ۸۳

ص:۳

فهرست مندرجات

برای مطالعه بیشتر

۶ - تفویض

هدف و ماهیّت تفویض

نمودارهای سازمان

اشتباهات رایج در سازماندهی

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۶

موانع سازمانی ارتباط

نیازهای ارتباطی

نقش ارتباطی سرپرستان

ارتباط کتبی و شفاهی

مجاری، جهت و مشروعیّت ارتباط

۱۰ – انگیزش

انگیزش و رفتار

ص:۷

استخدام

انتخاب

فرمهای درخواست شغل

آزمونها

مصاحبه

تحقیق و ارزشیابی

تصمیم نهایی

کارمند جدید

آموزش کارمندان حرفه ای

ص:۸

بودجه بر مبنای صفر

بودجه بندی بر مبنای مکان

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

۱۵ - تحلیل کار

نمونه گیری از کار

انواع تحلیل کار

برنامه زمان بندی : نمودارهای گانت

ص:۹

ص:۱۰

پیشگفتار

فنون مدیریت برای کتابداران کتابی درسی برای دوره های مقدماتی مدیریت کتابخانه

و اطلاع رسانی است. در این کتاب مفاهیم و ابعاد مدیریت، که بویژه برای تازه واردان به

این وادی اهمیّت دارد، مورد تأکید قرار گرفته است. اگر چه در این کتاب آخرین روشهای

مدیریّت بررسی نشده امّا بیش از چاپ نخست بر روشهای کنونی مدیریت تأکید شده است . مقوله نظامهای شایستگی و گفتگوهای دسته جمعی(۱) (که امرزه نسبت بهسالهای ۱۹۷۴ و ۱۹۷۵ که اوّلین چاپ کتاب تهیّه شد، بسیار بیشتر متداول است) و نظام شایستگی (خدمات کشوری)(۲) در این ویرایش در یک فصل کامل ارائه داده شده است.در چاپ نخست، موضوع رهبری در چند فصل بررسی شده بود، امّا در این ویرایش فصل ۱۱ به طور کامل به این مسأله اختصاص یافته است. دو مقوله تاریخچه مدیریت و دیدگاههایی درباره مدیریت که در چاپ نخس-ت در دو فص-ل م-ورد بحث قرار گرفته بود، در این ویرایش درهم ادغام و در قالب فصل ۳ ارائه شده است .

بازخورد استادان و دانشجویان نشان داد که برای ارائه مفاهیم و آرای مهم، به نمونه های کتابخانه ای بیشتری نیاز است. برای این منظور تعداد نمونه ها افزایش یافت.

در مواردی این نمونه ها اسناد شغلی بوده است (مانند یادداشتها، نامه ها، و کاغذهای مربوط به مقامها که نام کتابخانه و شخص (یا اشخاص) از آنها حذف شده است. انتشار ویرایش دوّم امکان داد که مطلب به صورتی غیر رسمی تر نگاشته شود. در ویرایش دوّم نمونه های غیر معمول و گاه دردآور و حتّی خنده آور از ضعفهای مدیران کتابخانه ها آورده شده است.

آثار روزآمدی برای مطالعه و بررسی بیشتر در هر فصل پیشنهاد شده است. آثار

ص:۱۱

۱- (۱) - Collective bargaining.

۲- (۲) - Civil service.

معرفی شـده براساس در دسترس بودن و روزآمـد بودن انتخاب شـده است (البته برخی آثار قدیمی نیز مطرح شده است)، امید است که خوانندگان با مطالعه آثار معرفی شده شناخت عمیقتری نسبت به موضوع پیدا کنند.

در فلسفه ای که من از مدیریت دارم، انسانها از اشیا اهمیّت بیشتری دارند، از این رو

تقریباً همه فصول جنبه ای «انسان گرایانه» دارنـد. کتـاب بـا چهـار فصـل کلّی در مورد کتابخـانه ها و مـدیریت، مفاهیم کلّی مدیریت، تاریخچه مختصـری از مدیریت و شیوه های آن و خلاقیّت و نوآوری در کتابخانه آغاز می شود. یازده فصل بعدی به طـور کلّی موضوعـات اساسـی مـدیریت را در بر می گیرد: اهمیّت اختیـار و مسؤلیت (از جمله جوابگـویی در قبـال مسؤلیت)؛ تفـویض اختیـار و مسؤلیت؛ تصـمیم گیری؛ برنـامه ریزی، ارتباطـات؛ انگیزه و رهـبری؛ کـارگزینی بـا تـوجه به افراد و نظـامها (خـدمات کشوری و گفتگوی دسته جمعی)؛ تنظیم بودجه و تحلیـل کـار. فصـل آخر به چنـد روش در همین زمینه اختصـاص دارد.

لفـظ کتابخـانه به مفهوم کتابخـانه، مرکز اطلاعـات، مرکز مرجع، یـا عبـارات مشـابهی به کـار می رود. این عبارات تـداعی گر سازمـانی است که اسـاس موجودیت آن ارائه خـدمات اطلاعـاتی از قبیل اطلاع رسانی، مـدیریت اطلاعات، سـندداری و مانند آنهاست لفظ کتابـدار نیز به طور کلّی به معنای فردی است، اعم از زن و مرد، که در این سازمان کار می کنـد همچنین از واژه حرفه ای به معنای کتابدار [متخصص] استفاده کرده ام.

کـاربرد یکی از مفـاهیم مشـتق شـده از کتابخـانه، یعنی مرکز اطلاعـات، ایجـاب می کنـد کـه برای مردمی که از خـدمات این سازمانها بهره می جوینـد نامی انتخاب شود. ظاهراً هیـچ اصـطلاح کلّی منفردی که مورد پـذیرش همگان باشـد در کاربردهای کنونی وجود نـدارد. بنابراین از اصـطلاحات مراجعه کننـده دایم(۱) (کـه شایـد بیش از همه اصـطلاحاتمورد استفاده قرار می گیرد) مراجعه کننده(۲) (شـناسه جدیـدتری که در متون کتابـداری واطلاع رسانی به کار می رود و اسـتفاده کننـده (که شاید کمتر از همه اصطلاحات مورد پذیرش باشد) به جای یکدیگر استفاده کرده ام.

در این جـا مـایلم از همه کسـانی که در تهیه این ویرایش مرا یـاری داده انـد سپاسـگزاری کنم. طبیعی است که از راهنماییهای خوانندگان برای بهبود کیفیت کتاب استقبال می کنم.

سرانجام برای همه دانشـجویانی که در این زمینه به تحصـیل اشـتغال دارنـد و مسؤلیت سـرپرست و مدیر را می پذیرند، آرزوی نیکبختی می کنم.

ص:۱۲

۱- (۱) - patron.

۲- (۲) - client.

۱. کتابخانه ها، کتابداران و مدیریت

اشاره

مـدیریت کتابخـانه به همان مهارتهای بنیادینی نیاز دارد که مـدیریت هر نوع سازمان دیگری. افراد با تجربه ای که از مفاهیم و نظریه ها و اصول مـدیریت شـناختی اساسـی دارنـد، می تواننـد مدیریّت هر نوع سازمانی را، صـرف نظر از محیط آن، به عهده گیرند. اگر این مسأله حقیقت دارد، پس چرا به نوشتن کتابی درسی درباره مدیریّت کتابخانه مبادرت ورزیده ایم؟

کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی ترکیبی از ویژگیها و وظایفی هستند که آنها را از هر

سازمان دیگر متمایز می سازد. آنچه در این کتاب مورد نظر بوده، رابطه میان این ویژگیها

و وظایف با نظریه ها، اصول و شیوه های اساسی مدیریّت است.

متن حاضـر عمـدةً برای کتابـداران مبتـدی نوشـته شـده که به طور رسـمی بـا مفـاهیم مـدیریّت روبرو نبوده انـد و نظریه بنیـانی مدیریّت در آن بیش از اندیشه های کنونی متداول

در مـدیریت، مورد تأکیـد قرار گرفته است. این امر سه دلیل دارد: (۱) در این مورد نیزماننـد هر مهارت یا تخصـص موضوعی دیگر، فرد نخست بایـد اصـول را بشـناسد؛ (۲) بسـیاری از انـدیشه های جدیـد و مفاهیم متـداول تنها چند سال مطرح و سـپس منسوخ می شوند و (۳) فردی که اصول را نشـناسد، هنگام رویارویی با مفاهیم جدیـد مدیریّت، صـلاحیّت آن را ندارد که در مورد مزایا و معایب آن مفاهیم داوری کند.

در این فصل ویژگیهایی عرضه می شود که به طریقی منحصر به فرد درهم آمیخته و نهاد کتابخانه را پدید آورده است. بررسی توصیف ماکس وبر از ویژگیهای یک سازمان

دیوان سالارانه و چگونگی تطبیق کتابخانه ها با یک سازمان دیوان سالارانه «نمونه» بخشی از این مقوله را تشکیل می دهد. ساختار سازمان دیوان سالارانه برای افرادی که در آن به کار مشغولند و اداره آن را به عهده دارند دارای مفاهیمی است. در این فصل این

پرسش باختصار مورد بحث قرار خواهد گرفت که آیا یک سازمان باید توسط کتابداران اداره شود (مانند بسیاری از کتابخانه ها) یا توسط مدیران حرفه ای (مانند بسیاری از بیمارستانها)؟ نکته آخر آن است که مدیریت یعنی فراهم آوردن موجبات کار از طریق افراد؛ از این رو در بخش آخر این فصل به نظریه هایی پرداخته شده است که روشن می سازد چگونه می توان یک کارمند مبتدی با کفایت تر و یا یک سرپرست مبتدی کارآمدتر بود.

ابعاد ویژه کتابخانه ها

یکی از ویژگیهای یک کتابخانه(۱) که آن را از بسیاری سازمانهای دیگر متمایز می سازد غیر انتفاعی بودن آن است: مفاهیم مهمی در این واقعیّت نهفته است، امّا دو مفهوم که بیشترین اهمیّت را دارد عبارت است از : (۱) منابع مالی مورد استفاده برای اداره یک سازمان غیر انتفاعی معمولاً- از تخصیص سالانه پولهایی حاصل می شود که از منابع خارج از سازمان (مانند کمکهای بلاعوض سرپرست، هدایا، بودجه های تخصیص داده شده از طرف دولت، و کمکهای افراد نیکوکار) تأمین می شود و (۲) تصور می شود که اکثر سازمانهای غیر انتفاعی بیشتر دولتی اند تا خصوصی (تعداد زیادی از آنها یا مؤسسات دولتی هستند یا آن که به طور کلّی از سرمایه دولت استفاده می کنند) و از این

رو در برابر موشکافیهای مردم آسیب پذیرند.

مزیّت سازمانهای انتفاعی بر غیر انتفاعی در آن است که سود می تواند نمایانگر کارآیی عملکرد باشد. عدم سود دهی یک سازمان انتفاعی، آش-کارا نمایانگر وج-ود یک مشکل است (هر چند که جایگاه مشکل را مشخص نمی کند) امّا در سازمانهای غیر انتفاعی چنین شاخصی وجود ندارد. عدم موفقیّت در تأمین سرمایه عملیاتی کافی

ص:۱۴

۱- واژه کتابخانه در این متن به یک معنای عام به کار رفته است و از آن معانی کتابخانه، مرکز آموزشی، مرکز رسانه ها، مرکز مواد آموزشی، مرکز اسناد و مرکز اطلاعات مستفاد می شود.

می تواند دال بر مشکلی باشد، امّا این نکته نیازمند قضاوتی ارزشی است که بدانیم در این جا چه چیز کافی است. به طور کلّی در سازمانهای غیر انتفاعی بحران بودجه در دراز

مدّت بتدریج افزایش می یابد، افزایشی که می تواند سالها به طول انجامد. در بخش سود،

گزارشهایی که در پایان سال ارائه می شود و گزارشهای فصلی، هشداری زودرس محسوب می شود.

به استثنای کتابخانه های خصوصی و کتابخانه های سازمانهای انتفاعی، کتابخانه ها به مالیاتی متّکی اند که از حوزه های دولتی و در بسیاری موارد از مجموعه ای از مؤسسات دولتی حاصل می شود. هنگامی که مسأله مالیاتها و سیاستمدارانی مطرح می شود که تصمیم می گیرند کی و کجا این مالیاتها صرف شود، ناگزیر فرآیند تخصیص آن جنبه سیاسی پیدا می کند. عدم توفیق در تشخیص این واقعیّت موجب شده است که بسیاری از کتابخانه ها طی سالیان، بودجه ای ناکافی داشته باشند و از این رو نتوانند خدمات لازم را برای جامعه استفاده کننده خود انجام دهند.

از آن جا که کتابخانه ها بخشی از فرآیندهای سیاسی و یک نظام دولتی (محلّی، ایالتی، منطقه ای یا مرکزی)اند، در بسیاری از فعالیتهای مدیریّت محدودیتهایی دارند که

در بخش خصوصی وجود ندارد (از نظر کارگزینی، روشهای بودجه بندی، تصمیم گیری و مانند آن). احتمالاً شما در یک موقعیّت خاص کار می کنید، امّا چنانچه روشهای دیگری را برای کار بشناسید که از روشهای مورد استفاده در نظام شما مؤثرتر باشد، می توانید

سعی کنید این نظام را تغییر دهید. برای انجام این منظور باید سابقه ای کلّی از تفاوتهای

موجود داشته باشید و اصول و روشهای اساسی مدیریت را بشناسید.

سیاست و فرآیندهای سیاسی را باید بخشی از فرایند حفظ یک نظام کتابخانه ای دانست که از سوی مردم سرمایه ای به آن اختصاص داده شده است – نه سیاست هواخواهی حزبی، بلکه سیاست تصمیم گیری. واژه سیاست تعاریف و تعبیر بسیاری دارد که بخش اعظم آن عبارت است از : (۱) کسب قدرت و حفظ آن؛ (۲) رقابت و تضاد بر سر منابع نادر؛ (۳) تخصیص منابع و (۴) تعیین این مسأله که چه کسی چه چیز را، چه موقع، چرا و چگونه به دست می آورد. جدا از نکته نخست، کتابخانه ها همواره در این قلمروهای سیاسی گرفتارند. به طور مسلم اعتراض مالیات دهندگان در چند سال گذشته

نشانگر این واقعیّت بوده است که کتابخانه ها می توانند به نحوی چشمگیر از سیاست تأثیرپذیر باشند.

مـدیران کتابخـانه هـا به عنوان بخشـی از یک نظام دولتی که با سـیاست ارتباط دارد بایـد از سـیاست و اداره امور دولتی آگاه باشند. اداره امور دولتی فرآیند اجرای قوانین، مقررات و خط مشی هایی است که هیأت قانونگذار مربوط آن را تصویب کرده است. مـدیر و سـرپرست کتابخانه به دلیل وجود این قوانین و مقررات، نسـبت به مدیران بخش خصوصـی آزادی عمل کمتری دارنـد. این بـدان معنـا نیست که مـدیران بخش خصوصـی اختیارات تام و نامحـدودی دارنـد. در جریان عمل، عوامل بسـیاری انتخاب روشـهای آنان را محدود می کند - مقررات دولتی (در همه سـطوح)، قراردادهای اتحادیه، رقابت و مانند آن، در عین حال، بخش خصوصـی نسبت به مؤسسات دولتی محدودیتهای کمتری دارد. برای نمونه کتابخانه نمی تواند جدول حقوقی خود را تنظیم کند. اگر چه مدیریت کتابخانه ممکن است یک جدول حقوقی معیّن را توصـیه یا در آن اعمال نفوذ کند، این جدول بایـد بـا نظام کلّی قلمرو اختیارات دولتی هماهنگ باشـد. یک سازمان خصوصـی مادام که حـداقل دسـتمزد را به کارمنـدانش بپردازد - که حتی همین محدودیت هم اعمال نمی شود - در تنظیم جدول حقوقی آزاد است.

دیگر ویژگی خاص کتابخانه ها نوع خـدمات و گرایش آموزشـی آنهاست. تا همین سالهای اخیر، اصل اساسـی کتابـداری آن بوده که خدمات کتابخانه رایگان است؛ به بیان دیگر انتظار نمی رفت که مراجعه کننده برای خدمات ارائه شده مستقیماً مبلغی بپردازد.

امروزه با تغییر وضع اقتصادی جهان، با توجه به برخی انواع خدمات برای برخی از طبقات مراجعه کننده، این مفهوم مورد سؤال قرار گرفته است. شایـد به مرور زمـان لازم باشـد کتابخـانه ها خـدمات را در ازای دریافت وجهی انجام دهنـد. این امر موجب خواهـد شـد که کتابخـانه به بخش انتفـاعی نزدیکتر شود، امّا تـا آن زمـان بیشتر کتابخـانه ها و کتابـداران می کوشـند بهترین خدمات رایگان ممکن را با توجه به سطح منابع مالی کتابخانه ارائه دهند.

بخشـی از خـدماتی که کتابخانه ها ارائه می دهنـد (و در مورد مـدارس، دانشـکده ها و دانشگاهها، خدمات اوّلیه) حول محور کارکرد آموزشی آن می گردد. بنابر این یک

کتابخانه آموزشی به سازمان بزرگتری وابسته است – مؤسسه ای که کتابخانه در خدمت آن است. برنامه درسی، فلسفه آموزشی و خط مشی های آن مؤسسه برای روش عملکرد کتابخانه مفاهیم عمده ای دارند. معمولاً از کتابخانه های عمومی انتظار می رود بعضی مواد خودآموز را برای عموم فراهم آورند. این نوع کتابخانه ها گرچه مستقیماً به یک مؤسسه آموزشی وابسته نیستند، امّا افرادی که مسؤولیت کارکرد آموزشی را در یک کتابخانه عمومی به عهده دارند باید تا حدی از نظریه ها و مفاهیم آموزشی و یادگیری کشوری که کتابخانه در آن واقع است آگاه باشند.

هر کتابخانه (بجز معدودی کتابخانه های خصوصی) بخشی از یک سازمان بزرگتر محسوب می شود. کتابخانه آموزشگاهی بخشی از یک مدرسه خاص، یک ناحیه آموزشی، و حوزه ای است که در قلمرو اختیارات دولت است. هر چند برخی از کتابخانه های دانشکده ای و دانشگاهی بخشی از مؤسساتی هستند که بودجه آنها را بخش خصوصی تأمین می کند، امّا بسیاری از آنها بخشی از یک نظام و یک حوزه دولتی نیز می باشند (برای نمونه دانشگاه کالیفرنیا). کتابخانه های عمومی بخشی از جامعه و یک حوزه دولتی هستند. و حتّی کتابخانه اختصاصی بخشی از یک شرکت، بخش تجاری یا سازمان است بخشی از جایی بودن بدان معناست که مدیریت کتابخانه باید از آنچه سازمان فراگیر آن انجام می دهد آگاه باشد و بداند که آن سازمان فراگیر ممکن است

در مورد آنچه کتابخانه انجام می دهد حرفهایی داشته باشد.

مدیر کارآمد کتابخانه ویژگی بخشی از جایی بودن را در کار کتابخانه می شناسد و ناگزیر محیط کتابخانه اعم از محیط داخلی (جوّ فیزیکی که مراجعه کننده با آن روبروست) و محیط خارجی برای او اهمیّت دارد. طبعاً در میان محیطهای خارجی احتمالی، محیط محلّی (بلافصل) کتابخانه بیشترین اهمیّت را دارد، امّا از آن جا که کتابخانه ها شبکه هایی را تشکیل می دهند و فعالیّت آنان مبتنی بر همکاری ملّی و حتی

بین المللی است، محیطها را باید در نظر داشت. در واقع محیطی که یک کتابخانه در آن واقع است آن را از سایر کتابخانه ها متمایز می سازد. کتابخانه عمومی خدمات خود را به

جمعیّت یک شهرک ، شهر، ناحیه یا کشور، ارائه می دهد؛ از خدمات یک کتابخانه آموزشگاهی دانش آموزان یک مدرسه ابتدایی یا یک دبیرستان بهره می جویند؛ یک

کتابخانه دانشگاهی در خدمت یک مؤسه آموزش عالی است؛ و کتابخانه اختصاصی خدمات خود را به منظور رفع نیازهای یک گروه یا سازمان خاص ارائه می دهد.

بورلی لینچ(۱) در مقاله ای بسیار خوب و کوتاه در بررسی محیط کتابخانه چهار عاملبسیار مهم را شرح داده است که باید مورد توجه قرار گیرد. «(۱) ماهیّت خود محیط؛ (۲) رابطه میان کتابخانه ها در مجموعه ای از سازمانها (همچنین بررسی روابط سایر سازمانهای تشکیل دهنده آن محیط نیز حائز اهمیّت است)؛ (۳) ویژگیهای تبادل مواد اطلاعاتی در درون کتابخانه ها (در این مورد هم، مطالعه مبادلات میان سایر سازمانها،

اعم از آن که میان خودشان باشد و میان خودشان و کتابخانه، حائز اهمیت است)؛ (۴) تأثیر محیط بر بافت داخلی و فعّالیتهای کتابخانه ها.»۱ از آن جا که امروزه مدیریت کتابخانه آثار منتشر شده چندانی در اختیار ندارد که بر مبنای آنها آنچه را که بویژه به کتابخانه مربوط می شود تهیّه کند، روابط و مبادلات میان سایر سازمانها را باید بررسی

کند.

کتابخانه، سازمانی دیوانسالارانه

سازمانهای غیر انتفاعی، بویژه مؤسات دولتی یا اداره هایی که به بودجه دولتی متکی هستند، ویژگیهایی دارند که ماکس وبر آنها را ویژگیهای دیوانسالاری نامیده است. برای بسیاری افراد واژه های دیوانسالاری و دیوانسالارانه تنها مفهومی منفی دارد که حاکی از کاغذ بازی و سردواندن مراجعان است - به نظر می رسد هیچ شخص یا اداره ای جواب کاملی [برای پرسشهای مراجعان] ندارد، و مهم نیست که چه چیز لازم است یا چه کاری باید انجام شود، فرمها باید تکمیل شوند. همیشه چنان می نماید که گرفتن موافقتنامه برای انجام (یا تغییر) حتی چیزهای ساده تا ابد طول می کشد. امّا، این مفهوم

آن نکته ای نیست که وبر آن را توصیف کرده است. بیشتر به نظر می رسد که این ویژگیها

تابع اندازه اند. بطور کلّی هر چه سازمانی بزرگتر می شود، دانستن این مسأله که واحدهای مختلف آن چه می کنند و نیل به هماهنگی و کارآیی بالا؛ دشوارتر می شود. فرمها، گزارشها، نامه های غیر رسمی و غیره و عامل زمان حاصل تلاشهایی است که

۱- (۱) - Beverly Lynch.

برای حفظ درجه ای از ارتباط و هماهنگی در میان چند واحد صورت می گیرد؛ این ابزارها الزاماً نشان دهنده آن نیست که یک سازمان به معنای حقیقی این واژه یک سازمان

دیوانسالاری است.

از دیدگاه وبر ویژگیهای یک سازمان دیوانسالاری عبارت است از :

[۱] سازمانی پیوسته از وظایف رسمی که از طریق قوانین به هم مربوط است.

[۲] حوزه ای خاص از شایستگیها. این امر به (الف) حوزه تعهدات برای انجام وظایفی مربوط می شود که به عنوان بخشی از تقسیم نظام مند کار مشخص می شود. (ب) شرط احراز شغل با اختیار لازم برای انجام این وظایف (ج) ابزار لازم برای انجام وظایف کاملاً مشخص است و کاربرد آنها تابع شرایط مشخصی است.

[۳] در سازمان اداره ها سلسله مراتب حاکم است؛ بدین معنا که هر اداره تحت نظارت اداره بالاتر است.

[۴] مقرراتی که در رهبری یک اداره نقش تعیین کننده دارد ممکن است قوانین فنّی یا هنجارها باشند. در هر دو مورد برای آن که اجرای آنها کاملاً معقول نماید، آموزش تخصصی لازم است. بنابر این طبعاً درست است که تنها آن کس که در این زمینه کفایت خود را نشان دهد صلاحیت دارد

عضو کارمندان اداری باشد...

[۵] این یک اصل است که مفهوم کارمند اداره باید کاملاً از مفهوم مالکیت ابزار تولید یا اداره تفکیک شود.

[۶] دارنده یک مقام رسمی به هیچ روی مالک آن تلقی نمی شود.

[۷] کارهای اداری، تصمیمها، و مقررات تنظیم و به صورت نوشته ثبت می شود... .۲

بالطّبع باید تمام کتاب وبر را در مورد این مسأله خواند تا دیوانسالاری «آرمانی» او را کاملاً شناخت، زیرا دیوانسالاری آرمانی وبر در بررسی سازمانها و چگونگی کارکرد آنها

به یک اثر کلاسیک تبدیل شده است. در عین حال این دیوانسالاری مبنای مناسبی است برای تشخیص آن که چگونه بیشتر کتابخانه ها با نمونه وبر تطبیق می کنند. اینک یکایک این نکته ها را مورد توجه قرار می دهیم.

کتابخانه های سراسر جهان بی تردید به وسیله مقررات، اعم از داخلی و خارجی، محدود می شود. از نظر فنّی (کتابداری) در مورد فهرست نویسی و رده بندی قواعدی

وجود دارد؛ همچنین روشهایی اعمال می شود که، حداقل در یک کشور و نه در سطح بین المللی، مورد قبول همگان است. برای نمونه چگونگی تنظیم و فرستادن درخواستهای امانت بین کتابخانه ای. بسیاری از روشهای کتابخانه بیشتر در عمل به صورت معیار در می آید تا این که با مقررات سازمان کتابخانه ای ملّی یا بین المللی و براساس مطالعه ای دقیق و نظام مند تنظیم شده باشد. کتابخانه ها با توجه به آن چه کسی ممکن است از تسهیلات استفاده کند، به چه طریق، و حتی برای چه مدّتی، قوانین و مقررات را تنظیم می کنند. حتی کتابهایی وجود دارد که خلاصه ای از قوانین و مقررات کتابخانه ها را ارائه می دهد.۳ نکته آخر آن که سازمان با قلمرویی از قدرت دولت که کتابخانه بخشی از آن است، قواعد، مقررات و قوانین خاص خود را دارد که بر شیوه عملکرد آن کتابخانه خاص حاکم است.

تصمیمهای خودسرانه یا میل افراد برای ایجاد کار بیشتر، در به وجود آمدن بیشتر این قوانین و مقرّرات نقشی نداشته است، بلکه این قوانین برای صرفه جویی در وقت، فراهم آوردن خدمات پیوسته، دستیابی به درجه ای از معیار و استفاده بهینه از منابع کمیاب (افراد، زمان و پول) وضع شده است. اگر قوانین منصفانه وضع و معقولانه اجرا شود، رفتار همانند با همگان تضمین می شود. قوانین، همچنین، میزان تصمیمهایی را که تنها برای یک منظور و مورد خاص اتخاذ می شود و موجب ناهماهنگی. غیر قابل اعتماد بودن کتابخانه و ارائه خدمات نامنظم می شود، کاهش می دهد.

بی گمان کتابخانه در قلمروی خاص کار می کند (نکته دوّم وبر) و در بسیاری موارد قانوناً موظف به ارائه خدمات به گروه خاصی از مردم است. کمتر اتفاق می افتد که کتابخانه فاقد اختیار کافی برای انجام خدمات اساسی باشد. گهگاه، هنگامی که کتابخانه ای می کوشد خدماتش را توسعه دهد (در برخی موارد، حوزه فعالیّت خود را توسعه می دهد)، مشکلاتی پدید می آید. برای نمونه چنانچه کتابخانه عمومی مجموعه فیلمهای نمایشی خود را توسعه دهد و یک یا دوبار در هفته به نمایش فیلم مبادرت کند، ممکن است مالک سینمای آن منطقه مدعی شود که کتابخانه حق ارائه سرگرمی رایگان ندارد. در آن صورت مقامات شهرداری منطقه باید این دعوی را حل کنند. بالاخره شمار اندکی از کتابخانه ها (در صورت وجود) با مسأله اجبار از نظر وبر مشکلاتی دارند.

ص:۲۰

سؤال اساسی در این زمینه آن است که تجویزها چگونه باید به کار گرفته شود (اگر به کار گرفته شود). که متضمّن رعایت قواعد و مقررات از سوی مراجعه کننده باشد؟

به رغم بحث های زیادی که طیّ چند سال گذشته در مورد روشهای مدیریت گروهی، مدیریت شراکتی، مدیریت دانشکده، روشهای هیأت بررسی و غیره صورت گرفته - که از قرار معلوم همه آنها برای از بین بردن یا کاهش محیطهای مبتنی بر سلسله

مراتب طراحی شده است - هنوز هم بیشتر کتابخانه ها نمونه های خوبی از سلسله مراتب سازمانی اند که با سومین ویژگی دیوانسالاری وبر تطبیق می کند. معدودی از کتابخانه ها

برخی شیوه های دیگر را آزمایش کرده اند، امّا موفقیّت چندانی به دست نیاورده اند. هنوز در هر کتابخانه گروهی از افراد را (در سطوح بالای مدیریت) می توان یافت که تقریباً در مورد هر مسأله ای که به نظرشان می رسانند حرف آخر را می زنند. همچنین هنوز افرادی در «سطوح میانی» دیده می شوند که تاحدی در تصمیم گیریها دخالت دارند و بالاخره بیشترین تعداد را گروه کارکنان کتابخانه تشکیل می دهند. کتابخانه با سطوح

بالا، میانی و زیرین، صرف نظر از آن که چه عناوینی بر این سطوح داده شود، شبیه یک سازمان مبتنی بر سلسله مراتب است. تعداد افراد در سطوح مختلف ممکن است تقریباً برابر باشد، بنابر این دیگر ساختار هرم قدرت وجود ندارد، امّا هیچ کتابخانه ای را نمی شناسم که مدیر نداشته باشد (صرف نظر از عنوانی که در عمل به این مقام می دهند). در برخی از کشورها، مانند کشورهای اسکاندیناوی، والامقامترین فرد را در کتابخانه اغلب با عنوان رهبر می شناسند. این عنوان منعکس کننده این واقعیّت است که شیوه مدیریت مردم سالارانه یا گروه گراست.

همان گونه که پیشتر آمد، برخی از مقررات حاکم بر فعالیتهای کتابخانه، مقرراتی فنّی است که به کتابخانه و اطلاع رسانی مربوط می شود و بی شک هنجارهای حرفه ای بسیاری وجود دارد (نکته چهارم وبر). اجرای این مقررات و هنجارها، اگر قرار باشد که به شکلی خرد پذیر صورت گیرد، با توجه به این مقررات و هنجارها، به آموزش رسمی (تخصصی) نیاز دارد. به همین دلیل از میان افرادی که آموزش کتابداری ندیده اند، تعداد

بسیار کمی موفق می شوند که کتابداران یا مدیران کارآمدی شوند: شرکت فعّال در برنامه ریزی و هماهنگ کردن فعالیتهای حرفه ای کتابخانه ها نیاز به آموزش حرفه ای دارد

ص:۲۱

و جلب احترام و اطمینان افراد حرفه ای در زمینه ای خاص، هنگامی که سوابق فنّی آنها وجود ندارد، کار بسیار دشواری است.

در مورد ویژگی پنجم وبر هیچ مسأله ای وجود ندارد جز آن که کارمندان امور اداری هیچ گونه مالکیتی بر ابزار تولید یا اداره ندارنـد. ابزار نهایی تولید عبارت است از پولی که صرف انجام کار در کتابخانه می شود. این پول از جانب مؤساتی تأمین می شود که تحت نظارت کارکنـان اداری نیست، در واقع این کارکنان در مقابل هیأت تأمین هزینه مالی کتابخانه مسؤل انـد. البته در بیشتر کتابخانه ها هم بودجه سالانه و هم، به طور نظری،

حسابرسی سالانه برقرار است سختگیری در این حسابرسی از دامنه بسیار کم تا بسیار زیاد متفاوت و در بیشتر کتابخانه ها این فرآیند کم تا متوسط است.

فعالیتهای روزانه بیشتر کتابخانه ها مادام که از حوزه معیّن مسؤلیت و قوانین خود فراتر نرود از نفوذ عوامل خارجی تأثیر نمی پـذیرد (ویژگی شـشم وبر). کوشـش هیأت اداره کننـده یا گروهی خارج از کتابخانه برای تأثیرگذاری بر نحوه کارکرد واقعی کتابخانه

کاری غیر معمول است. مواردی چون سانسور یا تلاش برای مهار آنچه در کتابخانه است. بسیار متـداول می باشـد، امّا این امر به چگونگی عملکرد کتابخانه ارتباطی ندارد،

بلکه بیشتر به محتوای مجموعه کتابخانه مربوط می شود. بنـدرت شـنیده می شود که هیأت امنا یا مؤسه تأمین بودجه با دخالت بی جا در کار مدیر تلاش ورزند که کتابخانه ای را اداره کنند. معمولاً چنانچه هیأت امنا یا کارگزاری که برای اداره کتابخانه

صاحب اختیار است، حس کنـد که بایـد در فعالیتهای مـدیر دخالت ورزد، وی را از کار بر کنار می کنـد و به جای او معمولاً کسی استخدام می شود که دیدگاههای مشترکی با هیأت امنا یا کارگزار داشته باشد.

در تعداد بسیار کمی از کتابخانه ها مدیرانی وجود دارند که بنابه میل خود در استخدام

یا اخراج کارکنان مخیّرند. در واقع بیشتر کتابخانه ها تحت مهار نسبةً شدیدی در این محدوده قرار دارند و تابع مقررات دولتی بسیاری هستند. معمولاً کسی که سعی می کند با ایجاد رعب و ترس کتابخانه را اداره کند نمی تواند برای مدتی طولانی مدیر باقی بماند. در موارد بسیار کمی که من از آنها آگاهم، مشکلاتی از این نوع به وسیله کارکنان

کتابخانه یا نماینده دولت بسرعت حل شده است.

سخن کوتاه ، کتابخانه ها بهترین نمونه سازمانهایی هستند که اعمال تصمیمها، برنامه ها، روشها، قوانین و مقررات (نکته هفتم وبر) خود را ثبت می کنند. بدون شك این

روش تا حدی ناشی از ماهیّت کار – یعنی حفظ و اشاعه اطلاعات – است. تمایل کتابخانه ها برای فراهم کردن و حفظ پیشینه ای مکتوب از فعالیتهایشان امری طبیعی است. درصد عمده ای از احساسات منفی در مورد سازمانهای دیوانسالاری ناشی از کار دفتری، فرمها و کتابهای قوانین و مقرراتی است که ظاهراً افرادی را که در جستجوی مسائل ساده ای هستند، احاطه می کند. در عین حال هر سازمانی، اعم از دیوانسالارانه یا

غیر آن می تواند از سوابق مکتوب در مورد گذشته و حال خود بیش از حد استفاده یا سوءاستفاده کند.

اکنون با بررسی هفت ویژگی دیوانسالاری از نظر وبر، با توجّه به کتابخانه ها، می بینیم

که کتابخانه «شاخص» با همه این ویژگیها تطابق دارد. بنابر این می توان نتیجه گرفت که

کتابخانه ها سازمانهای دیوانسالاری «آرمانی»اند. حال این مسأله که کتابخانه ای تصویری

مثبت یا منفی از دیوانسالاری را به نمایش می گذارد، به مدیر و کارکنان آن بستگی دارد.

چنانچه کتابخانه ای به نحو درستی اداره شود، سازمان دیوانسالاری کلاسیکی است که خدماتی مؤثر، کافی، معقول و انسانی ارائه می دهد. چنین کتابخانه ای به دلیل ویژگیهایش، حتّی در زمانهای پر دردسر، سازمانی با ثبات فراهم می آورد. هیچ سازمانی به خودی خود خوب یا بد نیست. افرادی که آن را اداره می کنند تعیین می کنند که آن سازمان ویژگیهای مثبت یا منفی دارد. برخی از روشهای اساسی مدیریت که می تواند در اداره صحیح کتابخانه کمك کند در فصلهای بعد مورد بحث قرار خواهد گرفت.

نقش افراد حرفه ای و نیمه حرفه ای در مدیریّت

یکی از ویژگیهای نظام دیوانسالاری بنا به تعریف وبر آن است که مدیر در خدماتی که ارائه می شود اعم از آن که در زمینه آموزشی، رفاه اجتماعی یا کتابداری باشد، صلاحیّت فنی داشته باشد یعنی «حرفه ای» باشد. در واقع این، آن چیزی است که ما، در بسیاری از سازمانهای غیر انتفاعی و دولتی اعم از یك مدرسه، گروه مددکاری اجتماعی، یا کتابخانه دیده ایم. امّا این ترتیب مشکلات خاصی را برای سازمان پدید

می آورد.

یکی از این مشکلات به واژه حرفه ای مربوط می شود. این واژه معانی ضمنی بسیاری

دارد و به طرق مختلف تعریف شده است. ظاهراً این واژه در اصل تنها در رشته های حقوقی و پزشکی کاربرد داشته است. امروزه تقریباً در هر زمینه ای این اصطلاح در ارتباط با کار آن زمینه مورد استفاده قرار می گیرد. دلیل عمده تمایل داشتن به عنوان

حرفه ای اعتباری است که طیّ سالیان به رشته های حقوق و پزشکی تعلق گرفته است.

سالیان درازی است که جایگاه اجتماعی حرفه ای فکر کتابداران را به خود مشغول کرده است. بسیاری از آنان احساس می کنند که عبارت «کتابدار حرفه ای» غیر ضروری، نامناسب و بدون تردید زاید است، زیرا احساس می شود که اصطلاح کتابدار به خودی

خود معنای ضمنی حرفه گرایی را در خود دارد. اگر به واقع چنین باشد در آن صورت در طول ۳۰ سال گذشته بسیاری از کتابداران وقت، انرژی، فضا و تلاش بی حاصلی را صرف بحث در این مورد کرده اند.

امیتای اتزیونی دو دسته بندی برای حرفه ها قائل است: حرفه های کامل، و نیمه حرفه ها. از نظر او حرفه های کامل حرفه هایی هستند که به پنج سال آموزش حرفه ای یا بیشتر (که همگان در این حرفه ها باید آن را بگذرانند) نیاز دارند. رشته های نیمه حرفه ای

به کمتر از پنج سال آموزش حرفه ای نیاز دارند.۴ بنابر این با این تعریف غیر از حقوق و پزشکی تعداد حرفه های کامل بسیار کم است. کتابداری مشمول این تعریف نمی شود زیرا در هیچ جای دنیا برنامه های کتابداری برای تکمیل شدن به بیش از ۴ سال آموزش نیاز ندارد.

اتزیونی و افراد دیگری که حرفه گرایی را بررسی می کردند ، ۵، ۶، ۷ مدعی بودند که یک حرفه ای کامل باید از آزادی عمل مبتنی بر وجدانی مسؤل برخوردار باشد تا بتواند کار حرفه ای را به نحو مؤثری انجام دهد. بدون آن هیچ روش یا شیوه ابداعی برای

مشکلات وجود نخواهد داشت، بندرت آزمایشی انجام خواهد شد و نوعی بی میلی عمومی برای آزمودن خطر شکست در کوششهای به عمل آمده برای حلّ یک مسأله دشوار یا مسأله ای که قبلاً غیر قابل حل بوده، غالب خواهد شد. طبعاً آزادی عمل موجب خواهد شد که هر کس شیوه ای بسیار فردی برای کار خویش برگزیند؛ چنین

شیوه ای بـا نیـاز به مهـار، همـاهنگی و نظـارت که در یک سازمان دیوانسالاری دیـده می شود سازگار نیست. نیاز چنـدانی به اسـتفاده از قـدرت تخیّـل نـداریم تـا بتوانیم مجسم کنیم که اگر هر کتابـداری از روش خود اسـتفاده کنـد در کتابخانه چه رخ خواهد داد. کتابخانه ها برای

کارآمـد بودن به چیزی پیش از همکاری، هماهنگی، اسـتاندارد شـدن و ثبات مقطعی نیاز دارنـد. اگر این امر درست است که کتابداری مشمول تعریف آموزشی حرفه گرایانه نمی شود پس شاید بهتر باشد خود را نیمه حرفه ای تلقّی کنیم.(۱)

طبق نظر اتزیونی، سازمانهای نیمه حرفه ای «بیشتر با ارتباط و تا حد کمتر با کار و دانش [در مقابل خلاقیّت و کاربرد دانش در یک حرفه کامل] سرو کار دارند. احتمال آن که به افراد حرفه ای این سازمان حق ارتباط ممتاز داده شود کمتر است و بندرت به طور مسـتقیم با مسایل مرگ و زندگی سـروکار دارند.»۸ بـاز هم کتابخـانه، بـا تعریف یک سازمان نیمه حرفه ای تطبیق می کند، امّا حتی در چنین سازمانی در پیوند با مدیریّت و افراد نیمه حرفه ای همواره مشکلاتی وجود دارد.

یکی از اوّلین مشکلات به آزادی عمل مربوط می شود. عدم شناخت تفاوتهای میان سازمانهای کاملاً حرفه ای و نیمه حرفه ای می توانـد به درگیری کارکنـان منجر شود. افرادی که خود را کاملاًـ حرفه ای می داننـد اغلب انتظار دارنـد که از آزادی عمل کامل در

کارشان برخوردار باشند. امّا یک سازمان نیمه حرفه ای با ماهیّت کارکردی خود نسبت به

یک سازمان حرفه ای باید مهار بیشتری بر فعالیّت کارکنانش داشته باشد. یک رشته نظارتها در سطوح مختلف بر این مهار، اثر می گذارد. ایّام کار (برنامه) به طور نسبةً فشرده

به وسیله سازمان تنظیم می شود و هر چند در این محدوده احتمالاً انعطاف پذیری بسیاری وجود دارد، امّا در نهایت قبل از آن که نیازهای اعضا در نظر گرفته شود، نیازهای

سازمان باید تأمین شود. چنانچه نظارت مسـتقیماً صورت نگیرد، معمولاً باید گزارشـهای دقیق مکتوب به سرپرست تسلیم شود. حتّی از واحـدهای درون سازمـان انتظار می رود که برای کارکرد کلّی آن سازمان گزارشـهای شـفاهی یا کتبی پیشـرفت را به افراد مسؤل بدهند.

از دید مثبت، بسیاری از مهارتها و نگرشهای لازم در نیمه حرفه ها برای مدیریت یک

۱- به رغم این مسأله، در این متن واژه حرفه ای را به جای کتابدار مورد استفاده قرار داده ایم.

سازمـان مورد نیـاز است. در نتیجه بیشتر اوقـات مـدیران از میـان کارکنـان نیمه حرفه ای انتخـاب می شونـد. چنین مـدیرانی از آگاهی فنّی لازم برای کارآمدترین برنامه و اجرای طرحهای مطلوب برخوردارند.

در برخی رشـته هـای نیمه حرفه ایماننـد کتابـداری، این واقعیت که مـدیران از میان کارکنان آن رشـته انتخاب می شونـد، تا حدّی به غیر حرفه ای شـدن کار منجر می شود. در کتابـداری غالباً پیشـرفت کار و توسـعه امور مالی بیشتر ناشـی از مهارتهای مدیریّت است تا

مهارتهـای شـغلی، ممکن است به دلیـل موفقیّت شـما به عنوان کتابـدار مرجع از شـما خواسـته شود مقام معاون رئیس مرجع را بپذیرید. شـما در پشت میز مرجع به ارائه خدمات ادامه خواهید داد، امّا درصدی از ساعت معمول کار خود را صـرف کارهای مختلفی چون کمـک به طرح ریزی برنامه کار، آماده کردن درخواسـتهای مربوط به بودجه، نظارت بر کار دستیاران پاره وقت و احتمالاً ـ کمک به ارزشـیابی عملکرد سایر کتابـداران مرجع خواهیـد کرد. اگر در مقام معاون رئیس مرجع موفق باشـید مقام ریاست مرجع به شـما پیشـنهاد می شود، چنانچه بپذیریـد، وقت کمتری را پشت میز مرجع خواهید بود و این الزاماً به سـبب آن نیست که شـما نمی خواهید آن جا باشـید، بلکه بدان علّت است که مسؤلیتهای مدیریت بیشتر وقت مفید شما را می گیرد. بعد از آن مقامهای بالاتر مانند رئیس خدمات عمومی یا معاون مدیر تقریباً همیشه به معنای انجام وظایف تمام وقت مدیریت اسـت و هیـچ وقتی برای کارهـای ردیف اوّل بـا مراجعـان کتابخانه برای شـما باقی نمی مانـد. به این ترتیب دیـدگاه شـما از توجه به مراجعه کننـده به سـمت توجه به سازمـان تغییر جهت می یابـد. این بـدان معنـا نیست که این یک گرایش ضـد مراجعه کننـده است، بیشتر دیدگاهی است که بنابر آن، آنچه برای سازمان خوب است باید برای مراجعه کننده خوب باشد.

مشکل دیگری که درصدها کتاب ومقاله به طریقی شناسایی شد آن است که بیشتر نیمه حرفه ایها بر خلاف حرفه ایهای کامل زن هسـتند. تـا چنـد وقت پیش، ظـاهراً فرض بر آن بوده که زنان به مفهوم سازمانی بیشتر «قابل اداره کردن » هسـتند، از وضـع اجتماعی آگاهی کمتری دارنـد، و معمولاً تحصـیلات آنها از مردان کمتر است. در گذشـته شایـد مورد آخر تا حـدی حقیقت داشت، امّا امروزه دیگر چنین نیست. می توان پرسید که آیا

سازمانهای نیمه حرفه ای به دلیل تعداد زنان در این زمینه شکل گرفته اند یا زنان را به دلایل سازمانی استخدام کرده اند.

مطلب هر چه باشد، یک مشکل رفتاری و یک مشکل استخدامی در ارتباط با مدیریت هنوز در کتابخانه وجود دارد. اعداد تفاوت می کنند امّا می توان گفت که در بیشتر کشورها نسبت کتابداران مرد به کتابداران زن بین ۱ به ۳ و ۱ به ۴ است. امّا نسبت

روٌا و معاونان مرد به روٌا و معاونان زن تقریباً به طور کامل بر عکس است. گهگاه موقعیتهایی یافت می شوند (برای نمونه ۱۵ – ۱۰ سال قبل در ایالات متحده آمریکا) که ۹۰ درصد یا بیشتر مقامهای بالای مدیریّت در کتابخانه ها به وسیله مردان اشغال شده است. بعلاوه در این زمینه نیز مانند سایر زمینه ها تفاوت حقوق زنان و مردان قابل ملاحظه است. به رغم تساوی کار، حقوق کتابداران مرد، حتّی در سطح ابتدایی معمولاً بیش از زنان است. در حال حاضر وضع در حال تغییر است و برای کار یکسان حقوق یکسان پرداخت می شود، امّا تفاوتها همچنان وجود دارد و هنوز هم نقاطی یافت می شود که حقوق مردان بیش از زنان است.

یافتن علّت یا علل این وضع یا وضعیّتهای مشابه کاری است که بسیاری افراد تمام عمر به دنبال آن بوده اند. بدون شک تاریخ دورترین منابع، به قبل از آغاز تاریخ مکتوب

باز می گردد. غلبه مردان، آگاهانه یا ناآگاهانه بدون شک عامل اوّلیه بوده است. امروزه

حداقل در مورد این مسأله که چه کسی ریاست کتابخانه را عهده دار شود یا باید عهده دار

شود، نشانه هایی وجود دارد که حاکی از یک نگرش کلیشه ای در زنان و مردان است. طیّ دو سال (۱۹۷۶ – ۱۹۷۵) با ۲۰۳ دانشجو مورد مدیریت کتابخانه را بررسی کردم که در آن از افراد نامی برده نشده بود، بلکه فقط عناوین شغلی مانند رئیس کتابخانه، رئیس

بخش مرجع، کتابدار مرجع، دو منشی و چند دانشجوی دستیار مطرح بود. هنگامی که تحلیلهای موردی مکتوب را به من بازگرداندند برای تعیین آن که دانشجویان از کدام ضمایر شخصی برای آن پستها استفاده کرده بودند، تحلیلها را مورد بررسی قرار دادم. ۱۷۹ دانشجو از ضمایر شخصی استفاده کرده بودند: ۷۲٪ از ضمیر مذکر «he» برای رییس و ۸۳٪ از ضمیر موٌث «she» برای کتابدار مرجع و رئیس بخش مرجع استفاده

کرده بودند.(۱)

هر چند تعداد دانشجویان و چارچوب زمانی محدود بود امّا این نتایج نشانگر مشکلی در تصور ذهنی افراد به شمار می رفت. به نظر می رسد که حتّی هنگام خواندن یا شنیدن یک اصطلاح مربوط به افراد شاغل در سطوح مدیریّت، معمولاً زنان و مردان سطوح بالای مدیریت را قلمرو مردانه می دانند. هر چه تعداد بیشتری از زنان برای تصدی مقامهای بالای کتابخانه وارد عرصه کار شوند، این کلیشه کم رنگتر خواهد شد. امّا تا آن زمان باید هر چه بیشتر از این مشکل آگاه شویم. بنابر این یکی از وجوه تلاش ما در این کتاب پرهیز از کاربرد ضمایر سوم شخص مذکر و مؤنث بوده است، مگر آن که شخص خاصی مورد نظر بوده باشد. هنگام خواندن واژه هایی چون رئیس، سرپرست، رئیس گروه یا کتابدار به یاد داشته باشید که این واژه ها باید از لحاظ جنسی خنثی تلقی

شود.

مهارتهای روابط انسانی و مدیریت

معلمان مدارس کتابداری از موقعیّت ویژه ای برخوردارند، زیرا معمولاً در تمام سطوح کتابداری دوستانی دارند. اگر این افراد پس از اشتغال در سمت کتابدار، سالیانی چند به تدریس پرداخته باشند. دوستانی دارند که در میان آنها از مدیران با سابقه کتابخانه های عمده تحقیقاتی تا فارغ التحصیلان جدید یافت می شود. این وضع بدان سبب ویژه است که معلم با دامنه وسیعی از افکار، احساسات، شایعات و واقعیتها درباره روشهای عملکرد کتابخانه و ادراک افرادی که مسؤل کارهای انجام شده هستند روبرو می شود. برای یک معلّم درس مدیریت کتابخانه درک این نکته که میان سطوح «بالا» و «پایین» کتابخانه ای چگونه ممکن است نظرها با یکدیگر متفاوت باشد، دلسرد کننده

است. در هر دو جناح افکار زیادی در مورد «آنها – و – ما» وجود دارد.

در این بخش برخی از اموری را که کتابداران تازه کار می توانند انجام دهند و باید درباره مدیریت و در مورد سرپرست شدن به خاطر داشته باشند، بررسی می کنیم. هر چند که همه بخشهای کتاب بجز این بخش به موضوعاتی اختصاص دارد که در ساختن

ص:۲۸

۱– اشاره به ضمایر مذکر و مونث سوّم شخص مفرد در زبان انگلیسی که زبان متن اصلی کتاب است . م .

مـدیری صالـح نقش دارنـد، امّا این بخش از دیـدگاه یک فرد غیر مدیر یا حداقل از دیدگاه پایین ترین سـطح مدیریت تألیف شـده است. هـدف این بخش آن است که به شـما کمک کنـد کارمنـد و سـرپرست بهتری باشـید و تأکیـد بر مهارتهای روابط انسانی است که لازم است شما از آنها برخوردار و آنها را به خاطر داشته باشید.

از کتابـداران مبتـدی، به اسـتثنای مواردی معـدود، انتظـار نمی رود بداننـد که مسؤل یـک سازمان نسـبةً بزرگ و پیچیـده باید چگونه باشد. با وجود این آنها عقاید و دیدگاههایی نو

دارند و گاه برای انجام یک کار روشـی جدید را می شناسند. مدیران، اعم از مدیران سطوح میانی و سطوح بالا اغلب فراموش می کنند که یک کتابدار جدید مشـتاق و جاه طلب چگونه فردی است. آنها فشار زمان و هزاران درخواست روزانه را احساس می کننـد و معمولاًـ وقت آن را ندارنـد آن گـونه که دوست دارنـد مبتـدیان را بشناسـند، بـا مراجعه کننـدگان کـار کننـد و با مشکلات و خواسته هایی که کارمندان هر روز با آنها مواجه اند تجارب دست اوّلی کسب کنند.

امروزه کتابخـانه هـاماننـد اکثر سازمانها با مشـکل اعتماد و تا حـدی اطمینان کارمنـدان روبرو هسـتند. آنان اغلب تصـمیمها و حرکـات مـدیران را به دیـده سوءظن می نگرنـد و بیشـتر اوقـات شـنیده می شود که می گوینـد. «از گفتن این حرف واقعاً چه منظوری دارند؟»

از سوی دیگر مـدیران غالبـاً احساس می کننـد که کارمنـدان وفاداری چنـدانی به مؤسه ای که در آن کار می کننـد ندارنـد یا اصولاً بدان وفادار نیستند. وفاداری چیزی است که بیشتر

مدیران امیدوارند آن را نزد کارکنان خود بیابند امّا اغلب فراموش می کنند که وفاداری

چیزی است که به دست می آیـد، بـا تقاضا کسب نمی شود و چیزی است شـکننده. در واقع وفاداری پدیـده ای است که یک عمـل ممکن است آن را از میـان ببرد، امّـا آنچه معمولاًـ کارمنـدان کتابخـانه فراموش می کننـد آن است که کتابخانه در بیشتر موارد بخشی از

یک سازمان است و رئیس و کارکنان اداری نمی توانند خارج از قلمرو اختیاری که دارند حرکت کنند. سـطوح بالای تصـمیم گیری در خـارج از کتابخـانه می تواننـد به تصـمیماتی که کارکنـان اداری کتابخـانه اتخـاذ کرده انـد بی اعتنا باشـند. در چنین مواردی معمولاً گله

کارمندان کتابخانه آن است که مدیران رده بالا « فلان مورد را نمی خواهند بنابر این واقعاً

کاری برای به دست آوردن آن انجام نمی دهند.» در ۹۰٪ موارد این گفته درست نیست و

فقط عدم تمایل به پذیرش این واقعیّت را منعکس می کند که کتابخانه فقط بخشی از یک سازمان است - اگر دلیل آن ناآگاهی از این واقعیّت نباشد.

نخستین چیزی که باید در مورد رئیس به خاطر بسپارید آن است که این شخص انسانی است با همان نیازهایی که دیگران دارند. این موارد شامل نیاز به محبوب بودن (به

رغم آنچه شما فکر می کنید)، نیاز به احترام، نیاز به داشتن دوست، انجام کار به نحو شایسته و موفق بودن می شود. روٰا مواظب امور هستند و آنها هم مانند شما وقتی که کارها آن گونه که باید پیش نمی رود ناامید می شوند. به خاطر داشته باشید هنگامی که شما موفق می شوید رئیس شما نیز موفق می شود، همان گونه که شکست شما به منزله شکست رئیس شماست. بنابراین سرپرست شما واقعاً خواهان آن است که موفق شوید.

خوب است به رئیس بگویید که شما به موفقیّت واحدی که در آن کار می کنید علاقه مندید و حتّی بهتر آن است که به او نشان دهید که شما نه تنها علاقه مند بلکه مشتاق و توانا هستید کاری را انجام دهید که به این موفقیّت کمک کند.

تلاشهای شما موجب خواهد شد که واحد و سرپرست شما وجهه خوبی کسب کند و نیز سبب جلب حمایت واحدهای بالاتر از واحد و سرپرست شما خواهد شد. این بدان معناست که سرپرست از شما بیشتر حمایت خواهد کرد. همه اینها سبب ایجاد اعتماد و اطمینان دو طرفه و احساس مشارکت می شود.

مشارکت مسأله مهمی است و اغلب باید از جانب کارمند شروع شود. سرپرستان درخواستهای بسیار زیادی در مورد دقّت و توجّه ، از سطوح بالا ـ و پایین دریافت می دارند. ممکن است به نظر نیاید امّا شما بیشتر از سرپرست خود وقت آزاد دارید. دادن یکی دو خبر خوش همیشه خوشایند است و اگر شما با تشخیص این مسأله که رئیس گرفتار است با سرعت بیشتری این کار را انجام دهید نتیجه بهتری خواهد داشت. به خاطر داشته باشید که باید در همه امور خوب و بد مشارکت کنید. بهتر است مشکلات را وقتی که جزئی هستند به بحث بگذارید تا این که منتظر بمانید و امیدوار باشید که خود بر طرف شوند. معمولاً وقتی شما این مشارکت را آغاز می کنید سرپرست شما نیز در امور مشارکت خواهد داشت. در اصل هر دوی شما در پیشبرد فرآیند ارتباط نقش خواهید داشت. در عین حال احتیاط را رعایت کنید. اگر مشارکت به صورت

خصوصی و مخفیانه صورت گیرد. انتظار می رود همک-اران شما واکن-ش منفی نشان دهند. مشارکت باید بدون پرده پوشی و برای واحد صورت گیرد، نه به طور مخفیانه و

برای منافع شخصی.

چنان که در فصل ۹ خواهیم دید گشودن باب ارتباط امری ضروری است. عدم ارتباط (یا ارتباط ضعیف) متداولترین مشکل مشخص سازمانهاست و تقریباً می توان گناه همه چیز را به حساب آن گذاشت. غالباً عدم ارتباط مشکل واقعی است امّا گهگاه سپر بلای شکایتهاست. بررسیهای متعدد (و کار مشاوره شخصی من) نشان داده است که مردم احساس می کنند کارمندان کتابخانه، در همه سطوح، به قدر کافی اطلاعات صحیحی ندارند. ارتباط وجود دارد - به صورت کتبی و شفاهی - امّا آنچه موجود است همان چیزی نیست که مورد نیاز یا تقاضاست.

از این نظر می توانید کمک کنید تا آنچه را فکر می کنید لازم است برای انجام مؤثر کارتان بدانید، برای رئیس تان روشن شود. احتمالاً- شما و رئیس تان پی خواهید برد که بررسی وظایف شما کاری مفید است. اگر اختلاف نظر داشتید متعجب نشوید؛ این، یکی از معمولترین سرچشمه های سوءتفاهم در هر سازمانی است. تنها زمانی درک وظایف برای هر دو طرف میسّر خواهد شد که مشکلات و موفقیّتهای عملکرد شغلی به طور مکرر مورد بحث قرار گیرد. باز هم می گوییم که اگر شما مشارکت را آغاز کنید می توانید کمک کنید که فرآیند ارتباط موثر تقویت شود.

هرگاه اندیشه ای «بزرگ» برای موردی در سر دارید مدّتی درباره آن بدقّت بیندیشید. پس از بررسی، داده هایی گردآوری کنید و سپس خلاصه ای از طرح پیشنهادی را همراه با مدارک به رئیس خود عرضه کنید. باز هم تکرار می کنیم که رئیس شما از نظر وقت دچار مشکل است و ارائه یک اندیشه خام به کسی که معمولاً بسیار گرفتار است، کار عبثی است. چنانچه چنین اندیشه ای بی درنگ رد شود شگفت زده نشوید. از سوی دیگر در صورتی که اندیشه ای را چنان ارائه کنید که معلوم شود کامل است و مدارکی برای تأیید آن گردآوری شده است، بدون شک مورد توجه قرار خواهد گرفت: با ارائه اطلاعات

کتبی به طوری که رئیس شما بتواند در یک زمان بی سرو صدا آن را مطالعه کند بخت بررسی جدّی اندیشه خود را افزایش می دهید.

ص:۳۱

هنگامی که پیشنهادی کتبی را ارائه می دهید، یا هر نوع درخواستی دارید، مدام آن را گوشزد نکنید، زیرا این عمل یکی از رایجترین راههایی است که متضمن پاسخ منفی است. هیچ اشکالی ندارد هنگامی که درخواست خود را مطرح می کنید از سرپرست خود بپرسید که چه زمانی احتمالاً انتظار می رود پاسخ شما داده شود یا حتی بپرسید که

آیا ممکن است تا یک زمان معیّن تصمیم ایشان به شما ابلاغ شود یا خیر. امّا اگر در زمان

ارائه درخواست خود یکی از این دو کار را انجام ندهید معمولاً ـ اگر پس از ۲ یا ۳ هفته از سرپرست خود بپرسید که آیا فرصتی برای نگاه کردن به درخواست شما داشته است یا خیر، این گفته به منزله گوشزد کردن تلّقی نمی شود.

در صورتی که از سرپرست خود ناامید شوید طبیعی است که فکر کنید صحبت با مافوق رئیس کار خوبی است. در بعضی مواقع رفتن به سراغ مافوق رئیس کاری شایسته و ضروری است. امّا همیشه شرایط آن گونه که ما می خواهیم نیست. این واقعیّت که رئیس شما بیستمین اندیشه بزرگ یا درخواستهای مکررتان را رد کرده است دلیل نمی شود که زنجیره اقتدار را پاره کنید. هنگامی که مشکلی در سطح سازمان بروز می کند

و درخواستهای مکرری وجود دارد که در مورد آن وضع با سرپرست بلافصل بحث شود (بدون آن که نتیجه رضایتبخشی حاصل گردد). در این صورت زمان آن فرا می رسد که به طور جدّی به مسأله «صحبت با مافوق» فکر کنید. امّا حتی در چنین شرایطی به جای بدگویی پشت سر کسی بهتر است از سرپرست مورد بحث بپرسید که آیا همه شما می توانید با طرف ثالثی برای مطرح کردن مشکل خود ملاقات کنید یا خیر. با رفتن به سراغ شخص دیگری محیطی پر از سوءظن و بدگمانی به وجود می آورید که کار مولّد چندانی در آن انجام نمی شود. اگر شما آنچه را در بندهای قبل گفته شد و نیز آنچه را که

به دنبال خواهد آمد به خاطر بسپارید و به کار ببندید، احتمالاً هرگز بدان جا نخواهید

رسید که تصوّر صحبت با مافوق سرپرست را به مغز خود راه دهید.

در مطالب بعدی خلاصه ای از بندهای قبل، از نظر اعمال مثبتی که می توانید برای کمک به ایجاد تفاهم بیشتر میان خود و رئیستان انجام دهید ارائه می شود. پیشنهادات دیگری نیز مطرح خواهد شد.

در مقام یک کارمند

مسئولیت برقراری ارتباط خوب را بر عهده بگیرید و برای این کار منتظر دیگران نشوید. مسأله محدودیت وقت را که رئیس شما هر روز با آن روبروست در نظر بگیرید.

به خاطر داشته باشید که شما صرف نظر از عنوان شغلی دستیار رئیس خود هستید و موفقیّت شما به تنهایی در حکم موفقیّت هردوی شماست.

مسئولیتهای تفویض شده را با حسن نیّت بپذیرید، به خاطر داشته باشید که اگر مسئولیت بیشتری به شما واگذار شده به رئیستان نیز واگذار شده است.

در صورت ضرورت، در کارها پیشقدم باشید و به یاد داشته باشید که بین این مسأله و هرگونه تصور بسیار جاه طلبانه، مهاجم و «تشنه» قدرت بودن تعادل ایجاد کنید.

بدون آن که شایعه پراکنی کنید یا از وقت رئیس بیشتر از سهم خود بخواهید، اندیشه ها و اخبار کتابخانه را به دیگران برسانید. همچنین هنگام ارائه اندیشه های تازه

مسأله را مرتب گوشزد نکنید.

فرصتی فراهم کنید که رئیس فراتر از مهارتهای حرفه ای و علایقتان درباره شما بداند و با پرهیز از افراط، رفتار دوستانه ای با رئیس داشته باشید.

به خاطر داشته باشید که مجبور نیستید با آنچه رئیس می گوید و انجام می دهد موافقت کنید، امّا بهتر است عدم موافقت خود را به صورت خصوصی مطرح کنید تا در جمع.

اگر اتفاقی روی می دهد که خوشایند شماست آن را به رئیس ابراز کنید، رؤسا مانند هر کس دیگر از خوشامدگویی لذت می برند اطمینان و تفاهم در هر دو سمت مؤثر است چنانچه شما به رئیس اعتماد کنید، رئیس هم احتمالاً به شما اعتماد خواهد کرد.

به یاد داشته باشید که رؤسا انسانند؛ با آنان همان گونه رفتار کنید که دوست دارید با

شما رفتار کنند.

در مقام یک سرپرست

اولین کسی باشید که اشتباهاتتان را می پذیرد و نشان دهید که از این اشتباه درس گرفته اید.

مشتاق قبول مسؤلیت باشید و شانه از زیربار خالی نکنید.

مطئمن شوید که علل یک مشکل کاری را جستجو می کنید، نه علایم آن را.

در تأکید برآینده نسبت به گذشته و حال مثبت باشید، این کار به افراد کمک می کند با تغییرات براحتی کنار آیند. برای دیدن تأثیرهای کوتاه مدّت و دراز مدّت اعمال و تصمیمهای خود مشتاق باشید.

در مشارکت دادن افراد در تصمیمهایی که بر آنان اثر گذار است فعّال باشید، زیرا به این ترتیب پذیرش اندیشه های جدید بسیار آسانتر می شود.

خواهان آن باشید که برای رسیدن به اهداف سرپرستی یا سازمان تنها از راههای اخلاقی استفاده کنید. در تمام اوقات نمونه باشید، آنچه را می خواهید نشان دهید، تقاضا

نکنید.

محققاً در تلاش باشید که کارکنانتان را درک کنید و مطئمن شوید که واقعاً آنها را درک

می کنید.

در پی آن باشید که با همه در خورشأن آنها و با احترام رفتار کنید (اگر چنین کنید با

شما نیز همان گونه رفتار خواهد شد).

بقیه مطالب کتاب به مسائلی اختصاص دارد که به فراهم آمدن کتابخانه ای با مدیریّت مطلوب مربوط می شود. حتی اگر شما در آینده در مقام مدیریّت نباشید داشتن مطالبی در مورد مدیریّت به شما کمک خواهد کرد که بدانید چه چیز برای شما انجام می شود و چرا. چنین شناختی، از شما کارمند بهتری خواهد ساخت و موجب خواهد شد که از محیط کار خود احساس رضایت بیشتری بکنید.

فصل بعدی به برخی مطالب پیشینه ای مدیریت و کتابخانه اختصاص دارد. پس از آن در فصل بعدی به تاریخچه مدیریت و روشهای آن پرداخته می شود. فصلی را به ابتکار و خلاقیّت اختصاص داده ایم، چه این دو ، ابزاری هستند که سازمان به کمک آنها در یک جامعه در حال تحوّل، فعّال باقی می ماند. ده فصل بعد به مسایل اساسی مدیریّت، اختیار

و قدرت؛ تصمیم گیری؛ تفویض اختیار، ارتباطات، انگیزه، کارگزینی، مسایل مالی و بودجه و تحلیل کار اختصاص دارد. در فصل آخر به آینده مدیریت کتابخانه پرداخته خواهد شد. هر فصل شامل صورتی از منابع است که برای مطالعه بیشتر پیشنهاد شده

است. هـدف از این کار آن است که یک مقوله خاص مورد مطالعه عمیقتری قرار گیرد و به دانشـجویان کمک کند که از آن موضوع شناخت بیشتری به دست آورند.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

کتابخانه ها و مدیریت

سازمانهای غیر انتفاعی

تهیه کارنامه و مصاحبه

زنان در مدیریّت

ص:۳۵

۲. آموزش مدیریت و سابقه آن

اشاره

هر سازمان باید کسی داشته باشد که کارها را بخوبی اداره کند و این چیزی است که همه مقوله مدیریت را تشکیل می دهد. البته افراد بشر هزاران سال امور خویش را اداره کرده اند. امّا مدارس مدیریت و اداره امور بازرگانی پدیده هایی جدیدند. این مدارس توسعه یافته و موفّق بوده اند، تنها به این دلیل که ظاهراً افرادی که در آنها تحصیل کرده اند در مقایسه با کسانی که اصول مدیریت را فرا نگرفته اند، در اداره امور توفیق بیشتری کسب کرده اند.

چند سال پیش چارلز لیندبلوم(۱) اقتصاددان دانشگاه ییل(۲) «مدیریّت موفق به رغمآشفتگی و عدم برنامه ریزی»۱ را توضیح داد. احتمالاً شما همیشه در مقام یک مدیر، صرف نظر از آموزشی که دیده اید، ناچار می شوید به رغم آشفتگی و عدم برنامه ریزی، چنان امور را اداره کنید که موفق شوید، امّا معمولاً هر چه میزان آموزش بیشتر می شود،

میزان آشفتگی و عدم برنامه ریزی کاهش می یابد. متأسفانه کتابخانه ها و سایر مؤسسات غیرانتفاعی و سازمانهای دولتی ضرورت آموزش رسمی برای مدیریت را دیر تشخیص داده اند.

در مؤسسات انتفاعی برای مهار و نظارت بر امور مالی، آموزش رسمی مدیریت مورد تأکید زیادی قرار می گیرد، زیرا پول و منابع دیگر متغیّرهایی هستند که نسبت به

ص:۴۱

۱- (۱) - Charles Lindbloom.

۲- (۲) - yale.

انسان بیشتر قابل پیش بینی اند و انسان می تواند از ضابطه ها، نمون-ه ها و نظریه ها برای حلّ موفقیّت آمیز یک مشکل استفاده بهینه کند (برای نمونه افزایش سود یا تبدیل زیان به سود). کتابخانه ها نسبةً با بی دقتی خدماتی معیّن را به آنچه اغلب جمعیّتی بسیار

نامتجانس است ارائه می دهند. کتابخانه ها و تعداد بسیار زیادی از سازمانهای خدماتی به

دلیل فقدان اهداف دقیق و عدم انجام اقدامات لازم برای رسیدن به آنها، درگذشته ضرورت چندانی برای آموزش رسمی مدیریت احساس نکرده اند.

امّا طیّ ۲۰ سال گذشته، این فکر که هر کتابداری می تواند یک مدیر باشد جای خود را به این شناخت داده است که داشتن کمی پیشینه رسمی در مدیریت ضروری است. آموزش رسمی موجب شناخت عناصر اساسی فعالیتهای مربوط به مدیریّت می شود. زیرا مدیران طیّ سالها مطالب زیادی را درباره فعالیتهایشان، اعم از موفق یا غیر موفق

گرد آورده اند.

بقیه این فصل به مطالبی اختصاص دارد که برخی از نویسندگان درباره مدیریت، نظریه مدیریت، مردم و سازمانها، و نقش مدیران می بایست بگویند.

مدیران چه می کنند؟

قبل از پاسخ به این پرسش که مدیران چه می کنند لازم است تفاوت میان مدیریت و اداره را بدانیم. تفاوتی که در سطحی گسترده پذیرفته شده و در این کتاب مورد نظر است آن است که رؤا نمونه های اساسی عملیات و اهداف را برای سازمان پی می ریزند، حال آن که مدیران دستورات اداره کنندگان را اجرا می کنند. در بخش انتفاعی، هیأت مدیران قدرتِ پی ریزی جهت کلّی یک سازمان را دارا هستند (در مقام اداره کنندگان) در حالی که کارکنان اداری شرکت (از رئیس به پایین) جزو مدیران محسوب می شوند. اغلب مقامات سطح بالای ارشد شرکت نیز اعضای هیأت مدیره اند؛ از این رو برای افراد خارج

از یک سازمان و کارمندان جزء اغلب شناخت وجه تمایز مدیریت از اداره دشوار است.

در عمل همه کتابداران از جمله مدیران کتابخانه هنگامی که در نقش کتابدارند بیشتر مدیرند تا رئیس. از آن جا که تقریباً همه کتابخانه ها بخشی از یک واحد سازمانی بزرگترند (شرکت، مؤسه آموزشی، یا واحد دولتی) باید در چارچوب رهنمودها،

اهـداف، مقاصـد، قوانین، مقررات، خط مشـی ها، روشـها و غیره که از طرف دیگران تنظیم می شود عمل کنند. در عین حال، وجود مـدیران در پی ریزی این دسـتورها بی تـأثیر و بی فایـده نیست. غالبـاً مـدیر یا رئیس انجام تغییری را ضـروری می بینـد، پیشنهاداتی را برای

تغییر تنظیم می کند و آنها را به افرادی ارائه می دهد که قدرت تصـمیم گیری در دست آنهاست. در وضـعی که همه بدرستی انجام وظیفه می کنند، میان مدیر (مدیران) و کارکنان اداری نوعی هماهنگی مبتنی بر احترام متقابل وجود دارد.

امروزه مدیران چه می کنند؟ برای این پرسـش پاسـخهای زیادی وجود دارد. با وجود این از دو دیدگاه می توان به این پرسش پاسخ داد: کار و رفتار. برخی از نمونه های کار

عبارت است از : برنامه ریزی، رهبری، بودجه بندی و غیره، رفتار به معنی نقشهایی که افراد به عهده دارند، مانند رهبر، تعریف می شود. معمولاً نویسندگان یک بُعد قضیه را

مورد توجه قرار می دهند. بیشتر متون مدیریّت پایه ظاهراً دیدگاه کارکردی و کتابهای سـطوح پیشـرفته دیدگاه رفتار گرایی را مدّ نظر قرار داده اند. این کتاب ضمن آن که چنان

سازمان یافته که به وظایف بپردازد، ابعاد رفتارگرایی را نیز روشن ساخته است. در صـفحات بعـد چنـد دیـدگاه را که برخی از مؤفان معتبر در زمینه مدیریت به کار برده اند،

مطرح می کنیم.

برای دستیابی به این پاسـخ که مـدیران چه می کنند، این تجربه را به محک آزمایش بگذارید: با شخصـی که می دانید، مدیر، سرپرست یـا رئیس واحـد، یـا کسـی است که مسؤل نظـارت بر کـار شـخص دیگری است تمـاس بر قرار کنیـد (حوزه وظایف شخص در این مورد مهم نیست). فقط از او بخواهیـد به شـما بگویـد که چه می کنـد. تعجب نکنید که پاسـخهایی از این قبیل بشـنوید: «خوب من رئیس بخش مرجع هستم» یا «معاون خدمات فنّی هستم» یا «رئیس کتابخانه هستم» در این صورت شما باید بررسی بیشتری بکنید و

بگوییـد «بسـیار خوب، امّا بگوییـد در طول یک روز کاری نوعی واقعاً چه می کنیـد؟» بنـدرت به چنین پاسـخی دست خواهید یـافت: «آه ، من امور را رهبری می کنم، برنامه ریزی می کنم، کنترل می کنم، اختیاراتم را تفویض می کنم، بودجه بنـدی می کنم و

افراد را اسـتخدام و اخراج می کنم.» اغلب پاسـخ چنین است «در جلسه های خسـته کننده زیادی شـرکت می کنم، نامه نگاری می کنم، گزارشها و یادداشتها را می نویسم و به

شکایتها گوش می دهم. به نظر می رسد که هیچ کس کاری برای من انجام نمی دهد.»

احتمالاً مـدیری که می گوید «هرگز کسـی برای من کار واقعی انجام نمی دهد» به برخی از جنبه های کلاسـیک وظایف یک مـدیر اشاره می کند. گیولیك و ارویك(۱) (۱۹۷۳)مجموعه ای از عناوین این وظایف را در رساله ای مطرح ساختنـد. در این رساله آنها

سرنام(۲) پُسدکورب(۳) را ساختند که عملیات زیر را شامل می شود:

برنامه ریزی(۴)

سازماندهی(۵)

کارمندگزینی(۶)

رهبری(۷)

هماهنگی(۸)

گزارش دهی(۹)

بودجه بندی(۱۰)

این وظایف هفتگانه (که ممکن است عنوان آنها تغییر کنـد) به شـکلی اساسـی همه فعالیتهای مدیریّت تلقّی می شود. آنها کار مـدیر را تعریف نمی کنند؛ بلکه تنها اهداف کار یك مدیر را مشـخص می کنند. حداقل یك نویسـنده ادعا می کند که چون این عنـاوین آنچه را واقعاً انجام می شود تعریف نمی کننـد، چنـدان مورد اسـتفاده نیسـتند.۲ چنین قضـاوتی بسـیار ناگوار می نمایـد، زیرا اگر نـدانیم که به کجا می رویم (یعنی اگر هـدفی نداشـته باشـیم)، چگونه می دانیم که چه موقع به مقصد خواهیم رسید؟ با مطالعه مفاهیم تحت

۱- (۱) - Gulic and Urwick.

۲- (۲) - acronym

۳- (۳) - POSD CORB.

۴- (۴) - planing

۵- (۵) - Organization.

۶- (۶) - Staffing.

٧- (٧) – directing.

٨- (٨) – Coordinating.

٩- (٩) – reporting.

١٠- (١٠) – budgeting.

پوشش پُسدکورب، دانشجویان می توانند آنچه را که یک مدیر خوب سعی می کند انجام

دهد بشناسند.

نویسندگان مختلف از عناوینی استفاده می کنند که تفاوت مختصری با یکدیگر دارد، امّا همه آنها به طور مستقیم یا غیر مستقیم از مجموعه مفاهیمی استخراج شده که مهندس فرانسوی، هنری فایول(۱) توضیح داده است. وی پس از آن که سالیانی دراز مدیریتسودآور چند سازمان صنعتی غیر وابسته را به عهده داشت. اصولی را پی ریزی کرد که در کار خویش آنها را با ارزش یافته بود. همه این اصول تفکر یک شخص عملگرا را منعکس می کند، نه کسی که بخواهد فلسفه یا نظریه ای بزرگ تدوین کند. ممکن است چنین به نظر آید که مفاهیم فایول نمایانگر عقل سلیم اوست، امّا تا اواخر دهه ۱۹۴۰ در

هیچ یک از متون مربوط به مدیریّت در ایالات متّحده آمریکا اصالت آنها تشخیص داده نشده بود، هر چند امروزه دیدگاههای او با بیشتر اندیشه های معاصر کاملاً توافق دارد.

فایول فعّالیتهای سازمانها را به شش گروه بنیانی تقسیم کرد: (۱) جنبه های فنّی یا تولیدی؛ (۲) جنبه های تجاری (خرید و فروش و مبادله کالا)؛ (۳) جنبه های مالی (جستجو و حفظ پول و استفاده مفید از آن)؛ (۴) امنیّت (حفظ امنیّت کارمندان و اموال به طور یکسان)؛ (۵) محاسبات (شامل حفظ آمار وگزارشها)؛ و (۶) فعّالیتهای مربوط به مدیریّت (برنامه ریزی، سازماندهی و مهار). زمانی که فایول این کتاب را نوشت گروه ششم از گروههای فوق به حد کافی شناخته شده نبود: وی بیشتر توجه خود را به تعریف فعالیتهای مربوط به مدیریّت معطوف داشت.

فایول استدلال کرد که مهمترین ویژگی کارگر، توانایی فنی او برای انجام وظیفه ای معیّن است. با پیشرفت کارگر در سلسله مراتب یک سازمان اهمیّت داشتن توانایی مدیریت برای او افزایش می یابد تا آن جا که، در سطح بالای سازمان به نیاز اساسی تبدیل می شود. به تصور فایول، مهارت مدیریّت قابل کسب است و بهترین راه کسب آن ترکیب آموزش و تجربه عملی است.

این دیدگاه، از طرق مختلف منعکس کننده فلسفه من است. آموزش مبانی مدیریت باید با تجربه عملی در موقعیتهایی که خاص مسؤلیتها و وظایف واقعی است توأم شود.

ص:۴۵

۱- (۱) - Henri Fayol.

فقدان زمینه ای محکم و استوار موجب می شود که یادگیری ضمن کار به کاری طاقت فرسا و دلسرد کننده تبدیل شود، زیرا مدیری که در حال آموزش دیدن است به زمان زیادی نیاز دارد تا به عضو مولّدی تبدیل شود. هنگامی که کتابخانه ها این مشکل را

شناختند، برخی از نظامهای بزرگتر تلاش کردند که دوره های آموزش مدیریت را ایجاد کنند. نمونه ای از آموزش ضمن خدمت، آموزش کارآموزانی است که شورای منابع کتابخانه برای یک برنامه مدیریّتی به صورت یک سال کار و تحصیل معرفی می کند. این برنامه مورد نیاز است، زیرا تا سالهای اخیر مدارس کتابداری واحدهای مدیریت عمومی را ارائه نمی کردند و کارآموزان گاهی خود را در موقعیتهایی می یافتند که از اطلاعات اساسی مدیریت بی بهره بودند.

سیاهه کامل فعالیتهای فایول در موقعیّت کتابخانه مفید است. تولید به طور بدیهی بُعدی از فرایندهای فهرست نویسی کتابها و آماده سازی آنها برای استفاده است. خرید و

فروش و مبادله مواد کتابخانه به طور مسلم نشانگر فعالیتهای تجاری است. یکی از

ویژگیهای کتابخانه جنبه مالی آن است، بدین گونه که رؤسا و غالباً تمام کارمندان نسبت

به تعیین محل تخصیص منابع مالی برای حمایت از برنامه های کتابخانه توجه خاصی دارند. امنیّت، اعم از حفاظت مواد در مقابل سرقت و اضمحلال فیزیکی یا امنیّت

کارمندان و رؤسا، یکی از مسایل مهم کتابخانه است. کسانی که از کار بخش انتفاعی تجربیاتی دارند، اهمیّت عملیات مربوط به حسابرسی را می شناسند و بالاخره اگر چه

برای کتابخانه مقوله سود و زیان وجود ندارد، اما مهارتهای مدیریت برای کتابخانه همان قدر اهمیّت دارد که برای سازمانهای انتفاعی.

اصول کلّی فایول

فایول چهارده اصل را برای مدیریت شناسایی کرد.

تقسیم کار یا تخصص - گماردن کارگران به مشاغلی که دامنه نسبةً محدودی دارند بهترین کار است. به این ترتیب آنها می توانند مهارت زیادی در کار خود کسب کنند و این

امر کارآیی سازمان را بالا می برد. بعلاوه، مقام مافوق بر کارها نظارت می کند زیرا هر

کس فقط دامنه محدودی از کارها را به عهده دارد. از آن جا که تقسیم کار برای کارآیی

حائز اهمیّت است، تنها سؤال واقعی این است که تقسیم کار چگونه صورت گیرد. در یک کتابخانه این کار را بر حسب نوع خدمت یا نوع مواد کتابخانه می توان انجام داد. صرف نظر از روش، آنچه اهمیّت دارد، توجّه به جهت و اهداف یک واحد سازمانی است (برای جزئیات بیشتر در این باب بنگرید به : فصل ۶).

اختیار و مسؤلیت – اختیار و مسؤلیت باید با هم توأم باشند. ممکن است این امر بدیهی به نظر آید، امّا اغلب این مسؤلیت است که تفویض می شود نه اختیار، تکرار نقض این اصل، شگفت آور امّا دلیل آن کاملاً روشن است. شخصی که اختیارات خود را به دیگری واگذار می کند، همواره برخی از مسؤلیتها را برای تکمیل یک وظیفه نگاه می دارد. بسیاری از مدیران میل ندارند اختیارات خود را به زیر دستان تفویض کنند، زیرا

تردید دارند که آنان بتوانند وظیفه خود را انجام دهند (در فصل ۵ این مسأله را بیشتر

روشن خواهیم ساخت).

انضباط – بدیهی است که وجود محدودیتهای مشخص برای رفتارهای قابل قبول کاملاً ضروری است، به این ترتیب هر فرد در سازمان می داند چه کاری را می تواند یا نمی تواند انجام دهد. هنگامی که قانون نقض می شود، باید کسی که دارای صلاحیت و بصیرت است و می تواند انضباط را برقرار سازد، به طور یکسان و عادلانه آن را برای همه

لازم الاجرا سازد، اغلب برای سرپرست دشوار است که قانون را بابی طرفی اجرا کند، زیرا بویژه در سبک مدیریتی مبتنی بر روابط انسانی این تمایل وجود دارد که انضباط را بر حسب عوامل غیر کاری تغییر دهند. این روشی است که ممکن است به نفع یک سازمان به عنوان یک مجموعه، باشد یا نباشد (برای جزئیات بیشتر بنگرید به: فصل ۱۲).

وحدت فرماندهی – هر کارمند فرامین را فقط باید از یک مقام مافوق دریافت کند. امّا به دلیل وجود متغیرهای متعامل در هر موقعیّت شغلی، صف و ستاد(۱) در مقام قدرت

در مقابل صف و ستاد در مقام تابع قرار می گیرد (بنگرید به: فصل ۶). برای نمونه متخصصان موضوعی باید به چه کسی گزارش دهند؟ احتمالاً به سرپرست خدمات فنی،

۱- واحدهای صف line مأمور اجرای عملیات مربوط به هدف سازمان هستند و واحدهای ستاد (Staff) موظف اند وسایل پیشرفت و تسهیل کار واحدهای صف را از طریق انجام خدمات مشورتی و کمکی و تخصص فراهم آورند. – م .

زیرا آنها در کار انتخاب و نیز آماده سازیِ مواد اطلاعاتی به دست آمده دست دارند. در

عین حال، متخصصان موضوعی به سؤالات مرجع تخصصی نیز پاسخ می دهند. بنابراین، منصوب کردن آنها برای خدمات عمومی منطقی است. امّا بیشتر کتابخانه ها با کارمندانی از این نوع وظایف خود را بین خدمات فنی و خدمات عمومی تقسیم می کنند که این امر، به طور آشکار ناقض اصل وحدت فرماندهی است. بنابر این، فرد متخصص باید انتظارات و نیازهای هر دو بخش را تأمین کند. پیدایش احساس سرخوردگی در چنین شرایطی بسهولت قابل درک است. تقریباً همه خوانندگان در یک زمان، در شرایطی بوده اند که به طور همزمان زیر نظر دو رئیس کار کرده باشند. من چنین شرایطی را در مقام یک کتابدار غیر حرفه ای در کتابخانه های عمومی و دانشگاهی و در مقام یک کتابدار حرفه ای در کتابخانه های دانشگاهی و تخصصی تجربه کرده ام.

وحدت جهت – تنها باید یک برنامه دنبال شود و یک نفر باید مسؤل نظارت بر آن باشد؛ همه فعالیتهایی که یک هدف را دنبال می کنند باید تحت نظارت یک فرد و دارای یک برنامه کار باشند. امّا کتابخانه ها معمولاً با داشتن یک واحد مهار کتابشناختی در دو بخش فراهم آوری کتاب و فهرست نویسی این اصل را نقض می کنند. برای ادغام این

واحدها و تأمین نیازهای فراهم آوری مواد اطلاعاتی و فهرست نویسی باید برنامه ای تنظیم شود. (بنگرید به : فصول ۷ و ۸).

تابعیّت فرد از منافع عمومی – فایول معتقد بود که فرد باید منافع عمومی را بر منافع

شخصی مقدم بدارد، هر چند که این کار در یک موقعیّت شغلی که کارمند می بیند مدیر هیچ گونه توجهی به رفاه فرد ندارد، کاری دشوار است. بر مدیر فرض است که هرگاه امکان پذیر باشد. تضاد میان منافع فردی و گروهی را کاهش دهد. (بنگرید به: فصول ۱۰ و ۱۱).

پاداش – پاداش برای کار باید عادلانه و صحیح باشد و حداکثر رضایت کارمند و کارفرما را تعیین کند. برخی از کتابخانه ها برای استخدام افراد حداقل دستمزد لازم را

می پردازند، امّا بدیهی است که این نظامها هیچ معیاری برای استخدام یا ارتقای افراد

ندارند. مدیر کتابخانه باید وظایف را بررسی کند، مسؤلیتها را بشناسد و در مورد پرداخت عادلانه پاداش تصمیم بگیرد. گام بعدی یافتن افرادی است که انجام وظایفی

معیّن را در مقابل حقوقهای تثبیت شده به عهده گیرند.

تمرکز - به تصور فـایول تمرکز اختیـار حـداقل برای نظـارت فراگیر مطلوب است. بی گمـان تنظیم سـیاست و تـدوین قوانین و روشـهای اساسـی باید به طور متمرکز صورت گیرد. تصـمیمهای مدیریتی ممکن است در سـطح پایین تری اتخاذ شود، امّا این تصـمیم گیری فقط در چارچوبی صورت می گیرد که قـدرت مرکزی اداره کننده تعیین کرده است. بسـیاری از کتابخانه ها تا حد زیادی به این اصل پای بندند و این اصل، تسهیلات فیزیکی و خدمات را شامل می شود.

سلسـله مراتب یـا زنجیره نردبانی سازمانها به سلسـله مراتب رسـمی نیاز دارنـد که نشانگر جریان اختیار و مسؤلیت باشـد. فایول ابراز داشت که در بیشـتر اوقـات وجود یـک زنجیره فرمانـدهی ضـرورت دارد، امّیا در برخی مواقع بهتر آن است که این اصـل نادیده گرفته شود. هنگامی که سازمانی به طور آشکار بر اثر نظام سلسله مراتبی لطمه می بیند،

این قانون باید نقض شود (بنگرید به : فصل ۵).

نظم - میان واحدهای مختلف، در حالتی منطقی و معقول، باید روابطی ایجاد شود تا

این واحدها بتوانند به طور هماهنگ با یکدیگر کار کنند.

تسـاوی حقوق - مـدیران / سرپرسـتان تنهـا زمـانی از کارمنـدان وفـاداری خواهنـد دیـد که بـا آنـان به مثابه انسان رفتار کننـد. کارمنـدان باید انسان به حساب آیند نه ابزارهایی که باید جابجا شوند: اگر مدیران مایلند محیطی مطلوب برای کار ایجاد کنند باید با همه به صورت عادلانه و یکسان برخورد کنند. (بنگرید به : فصول ۹، ۱۰ و ۱۱).

ثبـات تصـدی مشاغـل - بالا بودن میزان ترک خـدمت و جابجایی کارمنـدان برای یک سازمان هزینه زیادی در بر دارد. ترک خدمت زیاد علت و نیز معلول مدیریّت بد است و یکی از راههای ارزشیابی یک مدیر/ سرپرست بررسی میزان ترک خدمت و غیبت کارمنـدان تحت فرمان آن مـدیر است. کم بودن میزان ترک خـدمت ممکن است نمایانگر یک مـدیریت خوب باشد یا نباشـد، امّا بالا بودن میزان آن حاکی از وجود مشـکلی است که مـدیر/ سـرپرست موفق به حل آن نشده است. معمولاً هر زمان که کارمندی شغل خود را رها می کند، سازمان برای گرفتن عضو جدید، گزینش و آموزش او متحمل هزینه قابل ملاحظه ای می شود. افزون بر آن، کارمند جدید برای آن که به عضو مؤثری تبدیل شود

نیاز به زمان دارد. کسی که اغلب از اداره غیبت می کند می تواند موانعی در جریان امور

ایجاد کند، از کارآیی سازمان جلوگیری کند (و اغلب بیش از حقوقش برای سازمان هزینه ایجاد کند). (بنگرید به : فصول ۱۲ و ۱۳).

شکل دیگر غیبت از کار که معمولاً در آمار منعکس نمی شود مربوط به کارمندانی است که «حاضر امّا، غایب اند.» این افراد تاآخرین حد ممکن دیر سرکار حاضر می شوند، برای شروع به کار بیش از حد لازم وقت گذرانی می کنند، چاشت نیمروزی را زود آغاز می کنند و آن را دیر خاتمه می دهند و کارهای مربوط به نظافت محیط کار را هر چه

بیشتر در اوقات کاری به انجام می رسانند. چنین افرادی معادل یک روز کاری را در هفته

تلف می کنند؛ اگر چنین وضعی پیش آید، سرپرست (و سرپرستِ سرپرست) باید وضع را بررسی کنند.

ابتکار – ابتکار در همه سطوح باید مورد تشویق قرار گیرد، و از کارمندان خواسته شود طرحها و اندیشه های جدید خود را به افراد مافوق ارائه دهند، همه این طرحها و

اندیشه ها باید بدقّت بررسی شود و هر کس پیشنهادی را مطرح می کند باید از وضع آن آگاه شود. اگر چه این اصل در بسیاری از کتابخانه ها به زبان پذیرفته شده است امّا در

عمل اجرا نمی شود. برای نمونه هنگامی که در حین ارزشیابی کارکنان درباره ابتکار یک کارمند تحقیق می شود، اغلب تنها دلیل واقعی این کار، همرنگی با سازمانهای دیگر است (که این به معنای فقدان ابتکار است). آنچه فایول در نظر داشت این نبود و نباید مورد نظر یک مدیر شایسته باشد (بنگرید به فصل ۴.)

روحیه همبستگی – فایول در مقام یک فرانسوی خوب به روحیه همبستگی معتقد بود. وی احساس کرد که همه سازمانهای موفق تنها زمانی باقی می مانند که احساس وحدت در میان گروه حاکم شود و نیز احساس کرد که سازمانهای پویا به صورت یک گروه با بحرانها روبرو می شوند. (بنگرید به : فصول ۹ ، ۱۰ و ۱۱.)

من کار فایول را تأیید می کنم چرا که اندیشه های او از زمانی که وی کتابش را به چاپ

رساند، در پی ریزی مطالبی که نویسندگان درباره مدیریت قلم زده اند، مانند مطالب همین کتاب، نقش داشته است.

اغلب با مقالاتی مواجه می شوید که این پرسش را مطرح می کنند: آیا مدیریت هنر

است یا علم؟ معمولاً ـ در این مقاله ها چنین نتیجه گیری می شود که به رغم وجود عناصر علمی فراوان، مدیریّت در تحلیل نهایی یک هنر است. هر چند شما می توانید مفاهیم اساسی، اصول، عملیات و فنونی را که فایول و دیگران توصیف کرده اند فرا بگیرید، امّا

هر موقعیّت مدیریتی، موقعیّتی منحصر به فرد است. حتّی هنگامی که موقعیتهای خاص شبیه به هم می نماید، افراد درگیر، اعم از آن که واقعاً یا فقط در گذر زمان درگیر باشند

متفاوتند. بنابر این، آنچه دیروز نتیجه بخش بوده ممکن است امروز مؤثر باشد یا نباشد.

توانایی شما برای ارزیابی درجات دگرگونی، هنر واقعی مدیریت است.

در مقام یک مدیر، ناچارید در موقعیّتهای مختلف نقشهای مختلفی ایفا کنید. عبارت «من ناگزیرم چند کلاه بر سرم بگذارم» بیش از آنچه اکثر مردم تشخیص می دهند. حقیقی است. هنری مینتزبرگ(۱) هنگام بحث درباره آنچه مدیران انجام می دهند ده نقش۳

اساسی را مشخص می کند : (۱) رئیس تشریفاتی، (۲) رهبر، (۳) رابط، (۴) ناظر، (۵) مأمور ابلاغ ، (۶) سخنگو، (۷) (کارفرما)، (۸) رسیدگی کننده به آشوبها، (۹) تخصیص دهنده منابع، و (۱۰) مذاکره کننده.

هر چند تعدادی از این نقشها عناصر فرآیند سیاسی را در خود دارند، امّا برای کتابداران کتابخانه های عمومی نقشی دیگر را هم باید به صورت مینتزبرگ افزود و آن، سیاستمدار است. جای شگفتی نیست که مدیران با توجه به این نقشها، متفق اند که مدیریت هنر است نه یک روش علمی. به این دلیل، در این کتاب جنبه رفتارگرایانه در ارتباط با فعالیتهای کارکردی مطرح شده است.

ماهیّت سازمانهای رسمی

چند کلمه ای درباره ماهیّت سازمانهای رسمی کمک خواهد کرد تا بافتی را که در آن فعالیتهای رفتاری و کارکردی صورت می گیرد مشخص کنیم. سازمانهای رسمی واحدهایی اجتماعی اند که برای نیل به اهداف مشخصی تشکیل شده اند. افراد به این دلیل به این سازمانها می پیوندند که اهداف این سازمانها تا حدی مشابه اهدافی است که

آنان خود آرزو دارند به صورت شخصی یا حرفه ای (یا هر دو) بدانها دست یابند. با رشد

۱- (۱) - Henry Mintzberg.

و تحوّل یک سازمان، اهداف اولیه سازمان تغییر خواهد کرد و ممکن است به حدی دگرگون شود که مؤسسان آن در شناخت سازمان قدیمی خود دچار مشکل شوند. بنابر این سازمانهای رسمی دو ویژگی اساسی دارند: (۱) این سازمانها برای نیل به هدف مشخصی تشکیل شده اند. (۲) این هدف ممکن است در طول حیات سازمان بارها و بارها تغییر کند.

با پیچیده تر شدن یک سازمان یکی از اهداف ممکن است با هدف دیگر تضاد پیدا کند. جامعه خود از هزاران سازمان تشکیل شده است که اهداف بسیاری از آنها با اهداف

سازمانهای دیگر در تضاد است. افزون بر آن اهداف شخصی اعضای سازمانها بندرت با اهداف سازمانی هماهنگی کامل دارد، بویژه آن که هر فرد درصدها سازمان عضو است (رسمی و غیررسمی، عضویت داوطلبانه و غیر داوطلبانه). همان گونه که براحتی معلوم می شود ویژگی عمده دیگر سازمانها وجود تضادهای گسترده است.

تعدادی از مقاله های مربوط به مدیریت، در دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ درباره مهار تضاد نوشته شده - که در نظر برخی موضوع اصلی مدیریّت است. فرض کنیم که تضاد یک واقعیّت زندگی است، امّا تظاهر به این که تضادتنها عنصر زندگی است همان قدر ساده لوحانه است که فرض کنیم ابدا تضادی وجود ندارد. آنچه باید بدانیم این است که یک رشته میانکنشها دائما صورت می گیرد:

میانکنش افراد با محیط

میانکنش افراد با یکدیگر

میانکنش افراد با سازمانها

میانکنش سازمانها با یکدیگر

میانکنش سازمانها با محیط

از آن جا که بین مردم و سازمانها وابستگی وجود دارد و عکس العملی ایجاد می کند، بدیهی است که مدیریّت مسأله ای پیچیده است.

تضاد علل متعددی دارد. توانایی شناخت منشأ اصلی آن می تواند به مدیر کمک کند که وظایف خود را به نحو مؤثرتری انجام دهد. شاید منشأ اصلی تضاد رقابت بر سر منابع باشد، زیرا تمامی منابع سازمانی از نظر کمیّت محدودند. در طول هر دوره معین،

برخی منـابع بیش از منـابع دیگر در دسترس است، امّـا نمونه در دسترس بودن و تقاضا در نوسان است. در دهه ۱۹۵۰ کتابخانه ها به منابع مواد، تسـهیلات فیزیکی و سـرمایه برای حمایت از آزادی تفکر اهمیّت می دادند. در دهه ۱۹۶۰ کارکنان سازمان و در دهه ۱۹۷۰ پشتوانه مالی منشأ اصلی مشکل بود: دهه ۱۹۸۰ قابل پیش بینی نیست.(۱)

رقابت بر سـر منابع کمیاب هم در داخل و هم در خارج سازمان پیش می آیـد و رقابت میان سازمانهای مشابه می توانـد بسـیار شدیـد باشـد. از آن جـا که بیشتر کتابخـانه ها مؤسّسات دولتی انـد، برای تأمین سـهم بیشتری از مالیاتِ اخـذ شـده (یا برای نگاه داشـتن سـهم حاضر خود) هر ساله در گیرمنازعه اند. به دلیل آن که هر اداره تمام پولی را که می تواند مورد استفاده قرار دهد در درخواست خود توجیه می کند، و از آن جا که هر درخواست پشتیبانهای فعّالی خواهد داشت، کتابخانه بر سر هر ریالی که تقاضـا دارد بـا دیگر کتابخـانه هـا رقـابت می کنـد. مجموع پولی که همه اداره ها درخواست می کننـد، معمولاً از پول موجود بیشتر است، لذا هر یک از اداره ها سـعی می کند ثابت کند که مستحق این درخواستهاست و در نتیجه ممکن است تضاد پیش آید (و اغلب پیش می آید).

همچنین ممکن است درون یک سازمان، میان واحدهای تشـکیل دهنده آن، بر سر منابع، رقابت پیش آید. شاید کتابخانه تنها یکی از شـش مقام جدیدی را که درخواست کرده تأمین کرده و سرپرستان بخشها درصدد باشند دلیل پذیرفتن عضو جدید را نزد خود، توجیه کنند. در این مورد مانند تضاد میان اداره ها، مدیر (تصمیم گیرنده) باید تشخیص دهد که هر تصمیمی ممکن است تنش و تضادی ایجاد کنـد که احتمالاً مـدّتی به طول می انجامـد. بـدیهی است که رقابت بر سـر منابع این دعوا را تشدید می کند. مدیر باید

سعی کند از اثرات دراز مدّت چنین تضادهایی اجتناب کند.

شکل دیگر تضاد – که میان صف وسـتاد پیش می آیـد – درون سازمان شـکل می گیرد و گاه بعمد تشدید می شود. در یک کتابخانه، این نوع تضاد اغلب میان کارمنـدان نظامها و واحـدهای صف پیش می آیـد. کارمندان نظامهایی که سـعی می کنند موجبات ارتقای کتابخانه را به عنوان یک کل فراهم کنند، معمولاً دید وسیعتری نسبت به کارمندان

۱– زیرا کتاب در همان دهه به چاپ رسیده است – م .

عملیاتی دارند. هنگامی که یکی از اعضای نظامها تغییری را در یک بخش توصیه می کند و هنگامی که عضو نظام و کارمندان آن بخش می دانند که این به معنای کارآیی کمتر بخش خواهد بود (حتّی اگر به معنای کارآیی بیشتر کتابخانه باشد)، مخالفت شدیدی از سوی

بخش ابراز خواهد شد که امری طبیعی است. کارمندان عملیاتی آن بخش مایل نیستند کارآیی کتابخانه کمتر باشد، امّا مایل هم نیستند که کارخود آنها با کارآیی کمتری انجام

شود. وظیفه مدیر است که مشخصی کند کاهش کارآیی آن بخش جریمه ای در پی نخواهد داشت. اگر چه تضادی که پیش می آید در این جا تشدید می شود، زیرا کارمندان عملیاتی بخش مذکور مسأله کارکرد کلّی سازمان را فراموش کرده اند، امّا برای هر کس که در این نظام کار می کند کارکرد و عملیات کلّی باید در اولویّت نخست باشد.

گاه چند کارمند عملیاتی درخواستهای تضاد برانگیزی را به سرپرستی واحد ارائه می دهند. از آن جا که هر واحد هدف و مسؤلیتهای خاص خود را دارد، سرپرست واحد اغلب برای هر درخواست اهمیّتی قائل می شود امّا هرگز نباید اجازه داد که چنین امری روی دهد. مدیر کل باید همه اولویّتها را تعیین کند و به کل سازمان اجازه دهد که از تخصصهای واحدهای صف و ستاد استفاده کند.

نوع دیگر تضاد از تفاوتهای موجود در زمینه کار و نیازها ناشی می شود. در یک کتابخانه یکی از روشنترین نمونه های این امر را می توان در جستجوی کتابشناختی دید. بخشهای فراهم آوری مواد می توانند بدون جستجوی دقیق کتابشناختی که اغلب مورد نیاز بخشهای فهرست نویسی است، کتابها را فراهم کنند. اغلب بحث بر سر آن در می گیرد که کی، کجا و چگونه این جستجو باید انجام شود. اگر بخشهای فراهم آوری مواد، جستجو را به طور کامل انجام دهند، بیش از زمانی که برای رفع نیاز بخش فهرست نویسی لازم است، وقت صرف می شود. اگر بخش فهرست نویسی جستجو را انجام دهد، جریان کار فهرست نویسی پیشرفت خواهد کرد، امّا فرآیند واقعی فراهم آوری ممکن است کند شود. در هر مورد، یکی از بخشها کار دیگر را انجام می دهد، که تقریباً به طور اجتناب ناپذیر به تنش و تعارض می انجامد.

اگر قرار باشد سازمانها کارآیی داشته باشند، تضاد، منشأ آن هر چه باشد، باید مهار شود. افرادی که در مقام مدیریّت قرار، می گیرند، باید تحمل موقعیتهای متضاد را داشته

ص:۵۴

باشند. مدیر باید منشأ و ماهیّت تضاد را بشناسد، نباید از دست و پنجه نرم کردن با مشکلات هراس داشته باشد و هنگام درگیر شدن با مشکلات باید آرامش داشته باشد.

روشهای کنار آمدن با موقعیّتهای متضاد از استفاده از قضاوت شخصی تا تلاش برای گفتگو و چانه زدن و تا توافق به هر شکل ممکن که بسیار متداول است، تفاوت می کند.

مردم در سازمانها

کوشش برای نیل به هدف همراه با سایر مردم یا از طریق آنها یک فعالیت عمده انسانی است و بیشتر افراد به نحوی همراه با دیگران کار می کنند. اگر در تعریف سازمان

بگوییم که سازمان متشکل از دو یا چند نفر است که برای رسیدن به هدفی خاص با یکدیگر کار می کنند، می توانیم بگوییم که هر کس عضو چند سازمان است. اعضای سازمانها برای رسیدن به هدف مورد نظر خود باید به صورتی سازنده و وابسته به یکدیگر، بر هم اثر متقابل داشته باشند، هر چند درجه سازماندهی و وابستگی میان اعضا همیشه در حال تغییر است، امّا هر جا دو نفر در پی هدفی مشترک باشند، در سازمان آنها باید تاحدی ساختار و وابستگی میان اعضا وجود داشته باشد.

بنابر مدارک فراوانی که انسان شناسی، باستان شناسی و تاریخ در اختیار ما می گذارد، وجود سازمان ضروری است. در واقع یافته های این رشته ها این بحث را تقویت می کند که عضویت رسمی و غیر رسمی در سازمانها، همه مراحل زندگی یک فرد را مشخص می کند. همان گونه که اتزیونی (۱۹۶۴) و دیگران اشاره کرده اند، هیچ کس واقعاً مرده محسوب نمی شود مگر آن زمان که دولت به طور رسمی این واقعیّت را گواهی می کند. بحثی کوتاه در مورد چند نوع از بسیاری از انواع سازمانهایی که یک فرد بدانها وابسته

است، این پیچیدگی و ماهیّت فراگیر را نشان می دهد.

گروههای اقتصادی فقط محل استخدام یک فرد را شامل نمی شود، بلکه بانکها، صدوقهای پس انداز و وام و اتحادیه های اعتباری را نیز در بر می گیرد داشتن یک برگه اعتباری نشانگر عضویّت در یک گروه اقتصادی است. در این مثالها هرگروه نمایانگر ساختاری است که برای رسیدن به هدف (اهداف) اقتصادی خاص به وجود آمده است، اهدافی که هر یک از اعضا مایل است بدان برسد (اعم از آن که خدمات باشد یا تولید)،

ص:۵۵

سازمان خود در برابر ارائه خدمات یا تولید کالای مورد نظر انتظار سودی دارد.

گروههای مذهبی بر اشخاص اثر می گذارند و این تأثیر حتی افرادی را که به گروههای رسمی وابسته نیستند در بر می گیرد. تعطیلات مذهبی و رعایت آنها بر رفتار سازمانها و افراد تأثیر می گذارد، در نتیجه حتّی یک فرد غیر مذهبی از تأثیر هیأتهای

رسمی مذهبی بر کنار نیست.

مؤسسات دولتی از هر نوع (از جمله نظامی) همواره بر افراد تأثیر می گذارند. عضویت در چنین سازمانهایی همیشه داوطلبانه نیست؛ افراد تنها با زندگی کردن یا کار کردن در یک منطقه خاص عضو این سازمانها می شوند. سایر گروههای سازمانی عبارت اند از : آموزشی و اجتماعی و سیاسی.

پیتر دراکر(۱) در چند کتاب خود چهار اصل تولید را چنین توصیف کرده است: تولیدتک محصولی، تولید انبوه ثابت، تولید انبوه متغیّر و تولید «جاری»۴ هر چند این اصول از طریق بررسی تولید صنعتی پی ریزی شد، امّا برای تولید اطلاعات و آنچه بتوان «کار اطلاعاتی» نامید نیز به همان صورت به کار می رود. کتابخانه ها و بیشتر سازمانهای خدماتی در قالب سازمانهای تک محصولی قرار می گیرند. اگر کتابداران تعریف این قالب را به خاطر بسپارند، قادر خواهند بود فعالیتهای خود را به بیشتر فعالیتهای دیگر

ارتباط دهند به نحوی که برای مدیران و سیاستمداران خارج از محدوده کتابداری قابل درک باشد.

دراکر کار تک محصولی را فعّالیتی کار بر توصیف کرده است:

«حتّی» هنگامی که کار بسیار مکانیزه است - و با خودکاری تناسب کاملی ندارد. سرمایه گذاری ثابت در قیاس با هزینه کارگر نسبةً کم خواهد بود. امّا این کار انعطاف پذیری زیادی دارد. هزینه های همه محصولات انفرادی بالاست، امّا نقاط سر بسر پایین است. تولید تک محصولی می تواند با ستاده کم یا با نوسان قابل ملاحظه ای در ستاده عمل کند. چنین کاری مهارت زیادی می طلبد، امّا کمتر به داوری نیاز دارد، یا اصولاً نیازی ندارد.۵

به استثنای عبارت آخر در جمله پایانی، این تصویر صحیح از کار کتابخانه است. کتابخانه ۵۰ درصد از بودجه خود را به حقوق و استفاده کارمندان اختصاص می دهد.

۱- (۱) - Peter Drucker.

سرمایه گذاری ثابت در مقایسه با هزینه های کار کم است و (اگر واقعاً محاسبه شود) هزینه های واحد برای ارائه خدمات به افراد بالاست. معمولاً کار در کتابخانه بر خلاف

آنچه دراکر در این مورد معتقد است به مهارت و قدرت داوری زیادی نیاز دارد.

مدیریّت کتابخانه به مشابه یک فعالیّت کاربر، حتّی بدون در نظر گرفتن مراجعه کنندگان اهمیّت زیادی برای افراد و روابط میان آنها قایل است. امّا به دلیل پیچیدگی

روزافزون و تعداد در حال رشد سازمانها باید توجه داشت که آیا سازمانها بر افراد نظارت می کنند یا خیر، این امر ما را به دو جنبه اساسی مدیریّت رهنمون می شود: فعّالیتها و مردم. مادام که مدیر کاملاً از انشعابهای ذاتی در سازمانها و در میان مردم آگاه باشد و مادام که سعی کند توازن میان نیازهای این دو را حفظ کند، مردم تحت نظارت سازمانها هستند. هنگامی که این توازن به نفع فعالیّتها به هم می خورد، مردم دیگر در

مهار سازمانها نیستند. سازمانی که آزادی و ارزش فرد را تهدید کند، در وضع متوازنی قرار ندارد.

سائول گلرمن(۱) این وضع را در نوشته زیر خلاصه کرد:

بنابر این ما به شکلی بر می گردیم که سازمانها همواره با آن روبرو بوده اند و تا زمانی که متشکل از مردم باشند با آن روبر خواهند بود. سازمان با مهار استعدادهای افراد و استفاده از آن موجودیّت می یابد، تلاش می کند و به بقای خود ادامه می دهد. مشکل سازمان آن است که بدون ممانعت از رشد استعدادها یا چرخاندن آنها بر ضد خود، باید این کارها را انجام دهد. این عمل که توازنی دائمی ایجاد می کند، بر عهده مدیر است؛ بویژه آن دسته از اعضای مدیریّت که در سطوح پایین تر

هستند و نفوذ آنها بر کارمندان بی واسطه تر است.۶

با گفته رابرت تاون سند(۲) که در مقدمه کتابش با عنوان بر فراز سازمان(۳) درباره

مردم و سازمانها نگاشته است موافقم: «راه حل دوّم، مبارزه چریکی منفی است که شدید نیست. سازمانهایی را که در آنها به خدمت اشتغال داریم ویران کنیم. تنها بخشهایی را باقی بگذاریم که در خدمت ما هستند.»۷ معدودی از مردم منکر وجود

ص:۵۷

۱- (۱) - Saul Glerman.

۲- (۲) - Robert Townsend.

۳- (۳) - Up The Organization.

عوامل ضد مردمی در سازمانها هستند. با وجود این هنگامی که فردی کلّ ساختار سازمانی را تهدید کند، بسیاری از مردم به دفاع از وضع موجود بر می خیزند. امّا اگر انرژی خود را صرف تصحیح عناصر ضد مردمی کنیم و میان مردم و اشیا توازن بر قرار سازیم، آنگاه تقریباً همه در سازمان به این فرآیند کمک خواهند کرد. کتابخانه ها و کتابداران مردم گرا هستند و کمی آگاهی بیشتر از فنون مدیریّت تنها چیزی است که برای

کتابخانه ها لازم است تا به سازمانهای مردم گرای مؤری تبدیل شوند.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۵۸

۳. تاریخچه و سبکهای مدیریت

اشاره

اگر مـدیریّت را به عنوان یک هنر بپذیریـد، نیازی نیست بگوییم که شـما خود بایـد سـبک مـدیریّت خودتان را پدیـد آوریـد. بعلاوه هنگامی که از یک نقش مـدیریّت به نقش دیگر می پردازیـد، در آن سـبک دگرگونیهای جزئی به وجود خواهد آمد. اگر بـا نکته اساسیِ این کتـاب موافقیـد که مردم مهمـترین منبـع یـک سازمـان هسـتند، در این صورت درک می کنیـد که هر شخص موجودی منحصـر به فرد است و به همین دلیل شـما در مقابل همگان به طور یکسان پاسـخگو نیستیـد. در اصل با تغییر موقعیّتها و مردمی که در آن موقعیتها قرار دارند، شما نیز سبک خود را تغییر می دهید. نتیجه این عبارت که مدیریت

یک هنر است، آن است که چیزی به عنوان یک شـیوه «صـحیح» وجود نـدارد. شاید شـما در موقعیتی دو نفر را با شخصـیتها و شیوه های مختلف مدیریّت دیده باشـید که سازمانی واحد را به نحو مؤثری اداره کرده اند، چنین تجربه ای روشـنترین گواه این امر است که در

یک موقعیّت کاری، شیوه های مختلف می تواند کارآمد باشد.

مدیر مبتدی باید قدرتها و ضعفهای شخصی خود را ارزیابی کند و این پرسشها را از خود بپرسد: چه کاری را دوست ندارم در حقّم انجام دهند؟ چه نوع دستور یا نظارتی را می پسندم؟ چه نوع دستورهایی مرا آشفته نمی کند؟ آیا می توانم (و چگونه) به کسی بگویم که کار خود را خوب یابد انجام داده است؟ با پاسخ دادن به این پرسشها می توانید

شیوه خاص مـدیریّت خود را فراهم آوریـد. امّا با دگرگون شـدن شـما، این شـیوه تغییر خواهـد کرد. هنگامی که از کار کناره گیری کنید ممکن است شیوه نخست مدیریّت خود

را تشخیص ندهید.

تغییرات شیوه شخصی براساس اندیشه هایی صورت می گیرد که درباره چگونگی روبرو شدن با مسأله مدیریّت وجود دارد. در این فصل روشهایی مورد بحث قرار می گیرد که برای روش یا شیوه شخصیِ شما در مدیریت اندیشه هایی در اختیارتان خواهد گذاشت واژه روش در این فصل به منزله یک اصطلاح کلّی برای اندیشه مفهوم،

فلسفه، مکتب و شیوه به کار می رود. یکی از مشکلاتی که در متون مدیریّت دیده می شود آن است که نویسندگان معمولاً از واژه هایی چون مکتب، شیوه و فلسفه به طرق مختلف استفاده می کنند. بنابر این ممکن است کتابهایی را ببینید که در یکی نویسنده آن

از واژه مکتب و در دیگری از واژه فلسفه برای یک مفهوم یا یک روش استفاده کرده اند. دلیل استفاده نگارنده از واژه روش آن است که همه اندیشه های مورد بحث در این فصل نحوه نگرش و رویکرد به رشته مدیریّت را نشان می دهند.

در این فصل همه روشهای مدیریّت مطرح نشده است چنین تحقیقی کتابی دو برابر کتاب حاضر را در بر خواهد گرفت. قبل از بحث درباره برخی از روشهای مدیریّت، تاریخچه مدیریّت به طور مختصر به ترتیب بررسی خواهد شد. همه روشهای مورد بحث در گذر زمان و در نتیجه تأثیرات پیشرفت تاریخی این رشته به وجود آمده است.

تاریخچه تفکر مدیریّت

اشاره

تاریخچه مدیریّت را می توان به چهار دوره تقسیم کرد؛ دوره پیش از مدیریّت علمی، دوره مدیریّت علمی، دوره روابط انسانی، و دوره هم نهاد (سنتز). عنوانها و تاریخ این

دوره ها که در متون مدیریّت مورد بحث قرار می گیرد، تفاوتهای جزئی با یکدیگر دارد. امّا در مورد ویژگیهای عمومی هر یک از این دوره ها توافقی نسبةً کلّی وجود دارد. روش

مدیریت در کتابخانه از همین نمونه تبعیّت کرده است. (چند سالی از روشهای متداول در

تجارت و صنعت، امّا در امتداد همان خطوط اصلی پیروی شده است). اگر چه تعداد کمی از کتابخانه ها ظاهراً در جهت مدیریّت هم نهاد (سنتز) حرکت می کنند، امّا تاکنون

مدارک چندانی که مؤیّد دوره هم نهاد در علم کتابداری باشد به دست ما نرسیده است.

ص:۶۲

دوره پیش از مدیریّت علمی – پیش از ۱۸۸۰

دوره پیش از مدیریت علمی را می توان به صورت صفی طولانی از بردگانی تصویر کرد که عرق ریزان قطعه سنگی آهکی را با زحمت زیاد به سوی یک هرم می کشند و در امتداد این صف «مدیران» شلاقهای خود را تکان می دهند. این دوره را دوره استبدادی نامیده اند. برای مدیر بودن شخص فقط باید مستبد می بود. البته استثناهایی وجود داشت، امّا تکیه زیاد بر قدرت مطلق العنان، شاخص این دوره است.

طیّ این دوره طولانی، برای تغییر وضعیّت بسیاری اقدامات متهورانه و قابل ملاحظه به وسیله سازمانها و از طریق تلاشهای مشترک افراد صورت گرفت. برجهای بلند پلکان وار خاورمیانه، اهرام مصر و آمریکای مرکزی، دیوار بزرگ چین و جاده ها و ابنیه

پرو گواه این واقعیت است. این آثار انعکاسی از استفاده بیش از حد از کار انسانی است و هر یک احتمالاً با استفاده از فنون مدیریت که بشدّت بر زور متّکی بوده ساخته شده است. همچنین می دانیم که در دنیای قدیم برای چنین کارهایی از بردگان استفاده می شده است. (هر چند مشخص نیست که در دنیای جدید هم این مورد وجود نداشته است). با وجود این احتمالاً این تلاشهای سترگ سازنده در دوران کهن عمدةً بر خودکامگی و زور متّکی بوده است. نتایج اغلب دیدنی است. امّا تعداد محدود چنین اماکنی نمایانگر ضعف این روش است – هماهنگی میان مدیران و کارگران امری نادر بوده است.

ظهور صنعت گرایی و نظام کارخانه ای اوّلین بارقه تفکر درباره مهارت مدیریّت را به وجود آورد. بررسی اریک رول(۱) (۱۹۳۰) نشان می دهد که در سال ۱۸۰۵، حداقل یک

کارخانه در بیرمنگام انگلستان، اقداماتی «نوین» را در عملیات خط زنجیر(۲) به کار گرفت. این نظام پرهزینه، تقریباً با هر نظامی که امروزه مورد استفاده قرار می گیرد برابری

می کرد. «سازمانی بود به نفع مدیریت که هرگز مهارت فنّی صنعتگری که در آن کار می کرد بر مهارت مدیریّت اولویّتی نداشت»۱

ص:۶۳

۱- (۱) - Eric Roll.

۲- assembly line زنجیره ای از کارگران و ماشینها که هریک از آنها به ترتیب نوعی کار تخصصی بر روی تولیدات کارخانه انجام می دهند و آنها را کامل می کنند – م .

برخی از ویژگیهای نظام کارخانه ای به طور اجتناب ناپذیر به پدید آمدن برخی مفاهیم مدیریّتی انجامید. به دلیل مشکلات بزرگی که صاحبان - مدیران کارخانه با آن روبرو بودند، تلاش زیادی صرف فعالیتهای هماهنگ کننده برنامه ریزی و تصمیم گیری شد. با جابجایی رابطه سنّتی مالک - کارگر نظامی به وجود آمد که در ارتباط با هر گروه،

از روشهای رسمی تبعیّت می کرد. (و سرانجام منجر به پدید آمدن اتحادیه گرایی شد). تضاد، ویژگی اساسی رابطه کارفرما، کارگر بود، مهار و نظارت، موضوع مورد بحث برای عملیات موفق کارخانه بود و سود به یک مسأله عمده تبدیل شد. از آن جا که سرمایه گذاری ثابت در همه مراحل عملیات افزایشی عمده یافت، نظارت بر هزینه، ستاده و داده باید بدقّت هماهنگ می شد. بنابر این، قدرت و اختیار هنوز حائز اهمیّت بود؛ زیرا حربه اقتصادی در دست مالک - مدیر بود. کارگران بخوبی از این واقعیّت آگاه

بودند. با وجود این تعداد بسیار کمی از شرکتها که تنها بر اختیار اتکا داشتند در طول این دوره موفق بودند. عناصری چون برنامه ریزی، توانایی انتخاب کارگران خوب و قابلیّت ادامه خدمات نیز از اهمیّت برخوردار بود. بنابر این قبل از تلفیق برخی از روشهای موفق

تکراری در یک شکل واحد، فقط مسأله زمان مطرح بود.

اگر صفی از بردگان که عرق می ریختند و کار می کردند ویژگی دوره پیش از مدیریت علمی بود، شاخص دوره دوّم یعنی دوره انقلاب صنعتی، سوار کرد دستگاهها، عملیّات خط زنجیری، چرخش چرخ دنده ها، بالا رفتن بخار و توده های انبوه کالا بود. واژه کلیدی این دوره مکانیکی بود. بیشتر مفاهیم مدیریّت این دوره بر جنبه های سازمانی کار

تأکید داشت، بویژه جنبه هایی که به تولید کالاها مربوط می شد.

انقلاب صنعتی دوّم چه بود؟ به نظر برخی از مؤلفان، پردازش اطلاعات و خودکاری

و به نظر برخی دیگر پیدایش مدیریّت علمی، صرف نظر از آن که هر یک از این دو مقوله چه جایگاهی دارد، کار افرادی چون فردریک وینسلوتیلور(۱)، فرانک ولیلیان گیلبرت(۲)و هنری گانت(۳) بدون تردید در تکوین نظریه و روش مدیریّت علمی، کاری اساسی بود.

۱- (۱) - Fredrick Winslow Taylor.

۲- (۲) - Frank and Lilian Cilbert.

۳- (۳) - Henry Gant.

تاریخ دقیق آغاز این دوره و نیز این مسأله که چه کسی چه چیز را نخست انجام داد مورد سؤل است، امّا به طور کلّی، تصور می شود که تیلور کسی است که شیوه ای علمی برای مدیریّت بنیان گذاشت.

تیلور و پیروانش

فردریک وینسلوتیلور کار خود را در سال ۱۸۷۴ در یک تعمیرگاه ماشین به عنوان شاگرد مکانیک آغاز کرد در سال ۱۸۷۸ در شرکت میدوال استیل(۱) در سمت کارگرشروع به کارکرد امّا مدّتی کوتاه در این شرکت به عنوان کارگر فنی کار می کرد. تیلور

بتدریج به سمتهایی چون رئیس گروه، سرکارگر تعمیرگاه، سر کارگر فنّی و طرّاح اصلی برگزیده شد. در طول شش سال تیلور به مهندسی ارشد شرکت رسید. تیلور همچنین ضمن کار در شرکت به صورت مکاتبه ای به تحصیل در رشته علوم پرداخت. او بسرعت مدارج ترقّی را پشت سرگذاشت چرا که بر تولید تأکید می کرد و می دانست که در بهترین شرایط چه بکند. در نتیجه بدان سبب که به حداکثر تولید اهمیّت می داد به عنوان ضد کارگر شهرت یافت. امّا نگرش اصلی او را نسبت به موقعیّت کاری در عبارات زیر می توان مشاهده کرد.

هنگامی که مردی پر انرژی چند روزی در کنار مردی تن پرور کار می کند، به طور منطقی این پرسش او جوابی ندارد: «چرا وقتی این کارگر تنبل به اندازه من حقوق می گیرد و فقط نصف من کار

می کند، من باید سخت کار کنم؟»۲

به نظر تیلور منشأ اختلاف میان کارگر و مدیریّت در تعریف کار روزانه منصفانه نهفته بود، هر چند که بر آوردهای هر دو گروه تنها بر برداشتهای کلّی استوار بود. مشاهدات تصادفی از محیط کار، مختصری از کار را انجام دادن، یا دانستن ارقام در موقعیّتی که بازده عملیات بالاست، همه موجب می شد که نظر مدیران عاری از سوگیری نباشد. از سوی دیگر کارگران «می دانستند» که مدیریّت انتظارات بسیاری دارد. مدیران با استانداردهای عینی راضی می شدند و کارگران می کوشیدند تا به سطح معیّنی از تولید برسند (زیرا در این صورت مبلغ بیشتری دریافت می کردند). تیلور برای نیل به این هدف

۱- (۴) - Midvale Steel Company.

بررسیهایی درباره زمان و حرکت(۱) انجام داد تا کار روزانه منصفانه را برای یک وظیفهمعیّن تعریف کند. امروزه بسیاری از فنون اساسی او هنوز هم مورد استفاده است (در فصل ۱۵ کاربرد این فنون در مسائل کتابخانه مورد بحث قرار گرفته است).

عنصر دوّم در نظام تیلور طرح جدید پرداخت حقوق بود. در این طرح از دستمزد تشویقی(۲) استفاده می شد، زیرا به طور بدیهی کارگران مایل نبودند، در مقابل دستمزدیکسان کار بیشتری انجام دهند. تیلور در این جا پاره کاری نسبی(۳) را پیشنهاد کرد. به اینترتیب هنگامی که کارگران کار را در حد استاندارد تثبیت شده انجام می دادند به طور یکسان دستمزد می گرفتند امّا چنانچه بیش از حد استاندارد کار می کردند، دستمزد بیشتری دریافت می داشتند (صاحبان صنایع تولیدی به دلیل تولید اضافی می توانستند از عهده این کار بر آیند). امّا با ارائه این طرح دو مسأله پدیدار شد. نخست این فرضیه بود

که میزان استاندارد کار برای کارگران منطقی و قابل قبول باشد و دیگر آن که در زمانی که کارگران کار را در حد استاندارد انجام نمی دادند آنچه پیش می آمد قابل پیش بینی نبود. از کار افتادن واقعی ابزار، تأخیر در ارائه ابزار لازم، بیماری و نظایر آن همه عواملی بود که می توانست مانع از رسیدن کار کارگر به حد استاندارد شود. چنین بیعدالتیهایی در

صورت ادامه می توانست معضلات واقعی اقتصادی و مشکلات اخلاقی به وجود آورد. هنری گانت با طرح خود مبنی بر کار – و – پاداش برخی از این مشکلات را حل کرد. بر این مبنا کارگران در قبال کاری معیّن، اعم از آن که میزان کار ایشان در حد استاندارد باشد یا نباشد، یک حقوق پایه دریافت می دارند و زمانی که از حد استاندارد بیشتر کار کنند، به

آنان پاداش تعلّق می گیرد.

به نظر من هیچ کتابخانه ای از نظام نرخ پاره کاری(۴) استفاده نمی کند، هر چندبخشهایی را دیده ام که می توان این نظام را در آن جا آزمایش کرد. اگر چه کتابخانه احتمالاً نمی تواند کار اضافی را از نظر مالی جبران کند، امّا از وقت می توان سود جست. از دادن

مرخصی می توان به عنوان یک انگیزه بویژه برای برخی از وظایف که بیش از حدِ معمول

۱- (۱) – Time and Motion.

۲- (۲) – incentive pay.

۳- (۳) –differencial piecework.

۴- (۱) – piece _ rate system.

و جاری انجام می شود استفاده کرد.

افراد بسیاری در رشته مدیریت علمی نقش داشته اند. گانت همچنین فنونی در مورد تهیه جدول حقوقی ابداع کرد. که هنوز هم نام وی را به همراه دارد (برای مطالعه بیشتر

در مورد جدولهای حقوقی گانت بنگرید به: فصل ۱۵). امّا شاید خانم و آقای گیلبرت مشهورترین نوآوران در این زمینه بودند (که با اندیشه خرید به صورت دو جینی ارزانتر

است شهرت یافتند) سایر چهره های عمده در این زمینه عبارت بودند از سی برتراند تامپسون(۱) اچ.امرسون(۲) و اِی.پی. اسلوان(۳) امروزه بیشتر کار در تحلیل نظامها وجریان کار بر فنونی استوار است که این افراد و دیگران مطرح کرده اند. به طور مسلم تنها به این دلیل که مدیریت علمی بر وظیفه بیشتر تأکید می ورزد تا انسان، نباید فواید آن را از نظر دور داشت.

هدف اصلی مدیریت علمی انجام کار بیشتر به صورتی مؤثر است. تولید، کارآیی و جلوگیری از اتلاف مورد تأکید است. لذا به نظر می رسد که به انسانها هیچ توجّهی نشده

است. اتهام «ضد مردمی» بودن مدیریت علمی تاحدی صحیح است امّا تنها در پرتو آگاهی و شناخت بیشتر است که چیزی بیش از عوامل مادی مردم را به کار ترغیب می کند.

این بحث نشان دهنده یکی از نقایص شیوه مدیریت علمی است و آن فرضیه اساسی آن اس-ت که انسان را موجودی اقتص-ادی می داند. تیلور فرض کرد که کارگر و مدیر هر دو باید از نظریه او استقبال کنند زیرا هر دو از نتایج آن بهره مند می شوند. در عین حال عوامل دیگری هم بر کار کرد اثر می گذارد. شرایط کار، روابط میان افراد، فشارهای اجتماعی، پذیرش گروهی و نظرهای اتحادیه نیز نقشی مهمی در میزان کار انجام شده دارد.

۱- (۲) - G.Bertrand thampson.

۲- (۳) - H.Emerson.

۳- (۴) - A.P.Sloan.

دوره روابط انسانی ، ۱۹۵۰ – ۱۹۲۷

دوره روابط انسانی را با یک رشته تصاویر که بسرعت تغییر می کنند بخوبی می توان نشان داد: تصاویری از تیم بولینگ ما تیم فوتبال شرکت، چایخانه شرکت و بحثهای با روحی که در ساعات استراحت بین کار میان کارگران در می گیرد. این تصاویر اندکی دور از ذهن است، امّا بوضوح نمایانگر محیط کار می باشد. این دوره واکنشی بود علیه تأکید

بیش از حدّی که در دوره مدیریت علمی بر تولید می شد. در دوره جدید کارگر به عنوان یک واحد بی احساس و بی هویّت تلقی نمی شد که همانند یک قطعه لگو(۱) باید با نمونه های سازمانی تطبیق داده می شد. انسان گرایی بهترین ویژگی و التون مایو(۲) احتمالاًمؤثرترین چهره این دوره بود.

مایو عضو یک گروه پژوهشی از دانشکده مدیریت بازرگانی، دانشگاه هاروارد بود که مدّتی طولانی در کارخانه هاثورن(۳) وابسته به شرکت وسترن الکتریک(۴) در ایلی نویز

در مورد خستگی کارگران و تولید به بررسی پرداخت. هدف این بررسی تعیین اعتبار یک پیشنهاد بود (که خانم و آقای گیلبرت مطرح کرده بودند). بر مبنای این پیشنهاد دوره های

کوتاه مدت استراحت، تولید را افزایش می دهد. شرکت وسترن الکتریک دست محققان را در بررسی خستگی کارگران و تأثیر دوره های استراحت بر تولید، باز گذاشت، در نتیجه بررسی ۵ ساله، مایو به عنوان پایه گذار نظریه های روان شناسی – اجتماعی صنعتی و روابط انسانی مدیریّت شناخته شد.

در مورد کارهایی چون سوار کردن دستگاههای تقویت کننده و سیمکشی که در کارخانه مزبور انجام می شد، آزمایشهایی صورت گرفت. کار سوار کردن قطعات یدکی را گروهی از زنان و سیمکشی را گروهی از مردان انجام می دادند و هر دو گروه در زمینه تولید پیشرفت خوبی داشتند. این دو گروه از قبل تحت نظر بودند و گزارشهای دقیقی از تولید در هر گروه ثبت شده بود (بدون اطلاع کارگران). سپس گروه تحقیق از کارگران

۱– از سرگرمیهای آموزشی کودکان که کودکان با سر هم کردن قطعات مختلف شیی ء واحدی را می سازند. – م .
۲– (۱) – Elton Mayo.
۳– (۲) – Hawthorne.
۴– (۱) – Western Electric.

خواستند که در کار تحقیق مشارکت داشته باشند. داوطلبان برای کار به محلی دیگر که شبیه همان محلّی بود که قبلًا کار در آن جا انجام شده بود (تا آن جا که به تنظیم ابزار کار مربوط می شد) منتقل شدند از آن جا که این تغییر می توانست بر تولید اثر بگذارد تا مدّتی هیچ تغییر دیگری ایجاد نکردند.

سپس یک رشته آزمایشهای معروف مانند : دوره های کوتاه مدّت استراحت، کاهش تواتر دوره های استراحت و طولانیتر کردن فواصل آنها، صرف غذای سبک در صبح و بعد از ظهر، به اجرا گذاشته شد و پس از اخذ نتیجه به آزمایشها پایان داده شد و کارگران

به نظام اوّلیه بازگشتند. امّا صرف نظر از آنچه صورت گرفت [در دوره آزمایشی]تولید همچنان افزایش یافت. اوقات بیماری و تأخیر به تقریباً ۳۱ سطح بقیه کارکنان و نظارت به

حداقل رسید زیرا گروه آزمایشی قابل اعتماد بودند.

نتیجه آزمایش در کارخانه هاثورن

امروزه آنچه در آن زمان در کارخانه هاثورن وابسته به شرکت وسترن الکتریک روی داد، بسیار روشن است، امّا در آن زمان آنچه در جریان بود برای کسی قابل درک نبود. «نتیجه هاثورن» همان گونه که امروزه مشخص شده؛ در همه بررسیهای انجام شده در مورد رفتار انسانی مشترک است. به همین دلیل مدیران باید در کاربرد نتایج طرحهای تحقیقاتی کوتاه مدت بسیار هوشیار باشند. در اصل، این نتیجه حاصل حضور یک مشاهده گر و آگاهی افراد مورد مشاهده است. فرد مورد مشاهده به دلیل وجود مشاهده گر وظیفه خود را برای مدّتی، یا شاید هرگز به شکلی نمونه انجام نخواهد داد. همچنین هیچ راهی وجود ندارد که دقیقاً بدانیم نتیجه چه خواهد بود: ممکن است کارگران عصبی شوند و بسیار بد کار کنند؛ ممکن است از حد معمول سخت تر کار کنند، یا ممکن است مشاهده گر را به منزله یک تهدید تلقّی کنند و به نحوی انجام وظیفه کنند

که به تصور آنان احتمالاً خطر مورد مشاهده بودن خنثی شود. بدیهی است که برای اعمال مدیریّت مؤثر بر هر واحد کاری، تحلیل کار ضرورت دارد امّا سرپرست یا مدیر باید از مشکلات بالقوّه ای که ممکن است در نتایج یک بررسی کوتاه مدّت نهفته باشد آگاه باشد.

تأثیر واقعی مایو در نظریه مدیریّت ارائه چشم اندازی جامعه شناسانه از وضع کار

بود. هنگامی که آزمایش کنندگان آنچه را که روی داده بود درک کردند توجّه خود را به جنبه های جامعه شناختی معطوف داشتند. نتایجی که در کارخانه هاثورن به دست آمد و نیز نتایج سایر بررسیها مایو را متقاعد کرد که اعتقاد دیرینه به «فرضیه توده عوام»(۱) بایدرد شود. بنابر این فرضیه کارگران گروهی از افراد فاقد سازماندهی بودند که هر یک از آنها فقط برای نفع شخصی کار می کرد. اگر مدیران این فرضیه را بپذیرند، در پی آن خواهند بود که به منظور افزایش تولید به آن نفع شخصی رو آورند. امّا کار مایو اهمیّت

گروه را نشان داد و نادرستی این فرضیه را اثبات کرد.

گروههای کاری بویژه در یک جامعه شهری، اغلب به کانون زندگی اجتماعی کارگر

تبدیل می شود. در کتابخانه ها کارمندان دفتری و حرفه ای بخش اعظم زندگی اجتماعی خود را به نحوی وابسته به افراد محیط کار خود یا افراد مربوط به آن محیط می بینند. در

این جا خوب یا بد بودن این مسأله برای جامعه مطرح نیست، آنچه اهمیّت دارد این است که بدانیم این وضع وجود دارد. بنابر این هنگامی که تغییراتی در وضع کار پیش می آید،

حسی قوی خبر می دهد که نه تنها امنیّت شغلی، بلکه امنیّت اجتماعی نیز مورد تهدید است. یک مدیر مردم گرا همواره این واقعیّت را به یاد خواهد داشت.

دوره هم نهاد (سنتز) – ۱۹۵۰ تاکنون

شاخص آشکار این دوره مجموعه ای از تصاویر انسان و ماشین است. که هر یک فوق دیگری قرار گرفته است. به دلیل تغییرات پیشرونده یا قهقرایی مداوم، تشخیص این که کدام تصویر بالاتر از دیگری قرار دارد دشوار است و هیچ یک از تصاویر هرگز به طور کامل محو نشده است.

حق با که بود، تیلور یا مایو؟ پاسخ باید این باشد که هر دو به لحاظ فلسفی تا حدی مردم گرا و نیز تولیدگرا بودند. تیلور نیازها و تفاوتهای فردی و همچنین فشار برابری

[حقوق و مزایای برابر در قبال کار نابرابر] و مایو نیاز به تولید بیشتر را تشخیص داد. تفاوت عمده این دو، دیدگاههای آنان نسبت به چیزی است که بیشترین انگیزش را در افراد ایجاد می کند. ازنظر تیلور مسائل اقتصادی و از دید مایو تشکّل گروهی بیشترین

۱- ۱ - rabble Hypothesis.

انگیزش را ایجاد می کرد.

در هر حال تیلور و مایو هر دو، یک عامل مهم را نادیده گرفتند و آن نیازهای «من» فرد بود. نیازهای «من» انسان ممکن است هم بر نیازهای اقتصادی و هم بر نیازهای اجتماعی فرد پیشی گیرد. درست همان گونه که موقعیت کار از سه عنصر تشکیل می شود - مردم، سازمان و محیط - به نظر می رسد انگیزه کار برای فرد از سه عنصر اقتصادی، اجتماعی و شخصی تشکیل شده باشد. با در نظر گرفتن این شش متغیّر می توان فهمید که چرا وضعیّت کاری پر از تناقض است. این شش عامل باید با یکدیگر

در توازن باشند تا احتمالاً شمایی از هماهنگی به دست آید و حتّی بعد از دستیابی به هماهنگی باز هم رگه هایی از تناقض وجود خواهد داشت.

بنابر این یک مدیر خوب نه تنها باید مطالب زیادی در مورد «کالای تولید» سازمان و نظریه مدیریت مربوطه بداند، بلکه دانستن مسایلی درباره اقتصاد، آمار، جامعه شناسی، علوم سیاسی و بسیاری علوم اجتماعی و طبیعی دیگر برای او الزامی است. تقریباً هر زمینه کمکی برای یک مدیر محسوب می شود و کار را سهلتر و وضع کاری کارمندان را خوشایندتر می کند. هیچ کس نمی تواند در همه زمینه ها متخصص باشد، امّا اگر کسی مایل است مدیر باشد باید درباره برخی یافته های مهمتر اطلاعاتی داشته باشد. برای یک کتابدار راه رسیدن به این مقام بالا رفتن از سلسله مراتب سازمانی در کتابخانه است.

حتّی اگر کسی مدیر نشود، چنین دانشی مفید خواهد بود، زیرا کار را روزبروز سهلتر و مؤثرتر خواهد کرد.

از اویل دهه ۱۹۵۰، تفکّر مدیریّت به سمت تصفیه مفاهیم پیشنهاد شده تیلور و مایو و تلفیق عناصر هر دو مکتب با اندیشه هایی از سایر زمینه ها پیش رفته است. از آن جا که

مفاهیم و نظریه های جدیدی از علوم رفتاری به نظریه قدیم مدیریّت افزوده شده است بسیاری از افراد امروزه از مدیریّت به مثابه فرآیند ترکیبی سخن می گویند.

توسعه مدیریّت کتابخانه

در صفحات قبل، از کتابخانه ها بندرت سخن گفتیم، توسعه مدیریّت کتابخانه اساساً از همان نمونه متداول در تجارت پیروی می کند (امّا از نظر ترتیب زمانی همان مراتب را

طی نمی کنـد). در توسـعه مـدیریّت کتابخـانه سه دوره اساسـی وجود دارد. دروه پیش از سـال ۱۹۳۷ ، دوره علمی (۱۹۵۵ – ۱۹۳۷) و دوره روابـط انسانی (از ۱۹۵۵ تاکنون). همچنین بایـد اشاره کرد که این تقسـیمات از تقسـیمات نظریه کلّی مدیریّت اختیاری تر و همپوشیِ میان دوره ها بسیار زیاد است. هر چند شاید هنوز وقت آن نرسیده که درباره توسعه نظریه های مدیریّت صحبت کنیم یا به تشخیص دوره ها بپردازیم، امّا برخی

مـدارک حاکی از آن است که این دوره های تعیین شـده نمایانگر تلاش مدیران اداری کتابخانه برای گزینش اندیشه هایی از سایر رشته ها، بویژه نظام مدیریّت و اداره عمومی

است. البته یکی از خطرات چنین گزینشـی آن است که بسیاری از مدیران اداری و کتابداران زمینه کافی ندارند تا بتوانند تأثیر کامل برخی از مفاهیم گزینش شده و آزموده

شـده در کتابخانه را ارزشـیابی کننـد. در کتابخانه همان گرایش حاکم است که بیشتر افراد و گروهها دارند؛ گرایشـی مبنی بر انتخاب اندیشه یا مفهومی که بیش از همه اندیشه ها و مفاهیم عمومیّت داشته باشد.

مدیریت کتابخانه قبل از ۱۹۳۷

تا اواسط دهه ۱۹۳۰، بیشتر کتابخانه ها از لحاظ مدیریت به شـیوه ای مستبدانه و یا حداقل محافظه کارانه اداره می شدند. روند تحوّلات در کتابخانه کُند بود. از کتابداران

ارشد در همه مراحل کار، انتظار تصمیم گیری می رفت. از آن جا که کتابخانه ها معمولاً

کوچک بودند، این مسأله امکان پذیر بود. حتّی در کتابخانه هایی که تعداد کارکنان بسیار

زیـاد و مجموعه کتابهـا بزرگ بود (ماننـد کتابخـانه کنگره، کتابخـانه عمومی نیویورک، کتابخـانه هـای هـارواد، ییـل، کلمبیا، کلولند(۱) و شـیکاگو) و مدیران ناگزیر بودند برخی ازاختیارات خود را تفویض کنند، هنوز تأکید بسـیار زیادی وجود داشـت که از روشـهای گذشـته و آنچه در کتابخـانه هـای دیگر صـورت می گرفت پیروی شـود (کتابخـانه ب آنچه را کتابخـانه الف مـوفقیّت آمیز یـافته بـود انجـام می داد. کتابخـانه ج آنچه را کتابخـانه هـای الف، ب و پ اعمـال می کردنـد و آنچه را به نظر بهترین می آمد می آزمود).

هر چند روش مشاهده سایر کتابخانه ها امروزه هنوز از امور بدیهی است امّا ممکن

۱- (۱) - Clere land.

است بهـترین روش نباشـد. شایـد لازم باشـد وقـت بیشـتری را به تفکّر دربـاره نیازهـای منحصـر به فرد جـامعه هر کتابخـانه و چگونگی رفع آنها به صورتی ویژه، اگر نه منحصـر به فرد، اختصاص دهیم. به این ترتیب شایـد بتوانیم کمی سـریعتر به سـمت تحقق هدف

کتابخانه پیش برویم.

مدیریّت علمی ، ۱۹۵۵ – ۱۹۳۷

در اواخر دهـه ۱۹۳۰ در تعـدادی از رسـاله هـای دکترا به مسأله مـدیریت علمی کتابخـانه ها پرداخته شـد و این آغاز کار بود. مطالعاتی درباره تحلیل هزینه ها، خدمات

فنّی، فهرست نویسی و استفاده از برگه های لبه منگنه در این دوره صورت گرفت. کتابداران در مورد مدیریّت علمی به تحقیق پرداختنـد تا ببینند آیا برخی از فنون برای کار کتابخانه کاربردپذیر است یا خیر. پس از جنگ جهانی دوّم کتابداران تلفیقی از انـدیشه های مـدیریّت علمی و برخی از فنون تحقیقات کارکردی / ریاضـی را به کار گرفتنـد. اثر دورتی و هنریتز(۱) با عنوان مدیریت علمی عملیات کتابخانه (۲) (۱۹۶۶)نمایانگر توجهی است که در این دوره به عملیات کارآمـد ابراز می شـده است و مطالعه آن به هر کس که به مدیریّت کتابخانه علاقه مند است توصیه می شود.

بر خلاـف تیلور که در اثر خود بصـراحت به افراد پرداخته بود، در بیشتر آثار مربوط به کتابخانه در این دوره به فعالیّتها و اشـیا پرداخته شـده است تا انسانها، مـدیران کتابخانه هایی که پیرو تفکّر مـدیریّت علمی بودنـد به جای آن که مانند تیلور مشـخص کنند

که هر شـغلی باید چه باشد و سـپس کارکنانی با ویژگیهای خاص مناسب آن شـغل بیابند، معمولاً جریان کار را بدون توجه به افراد، مشـخص می کردند. این بدان معنا نیست مدیریّت کتابخانه ضد مردمی شده بود، بلکه فقط مقصود آن است که توجّهی به تطابق افراد و مشاغل نمی شد.

۱- (۱) - Dougherty and Heinritz.

۲- ۲ - Scientific Management of Library Operations.

روابط انسانی، از ۱۹۵۵ تاکنون

اکنون به جای پرداختن به یک دوره محض روابط انسانیِ عملیات، ببینیم ترکیب

مفاهیم دو نظریه مـدیریت کتابخانه چه می توانـد باشد. تنها اندکی از مفاهیم مایو و پیروانش در این دوره پذیرفته شده است و آن گونه که مایو احتمالاً انتظار داشته در عمل

به کـار گرفته نشـده انـد. «روابـط انسـانی» معمولاًـ در کتابخـانه هـا به معنای اداره مردم سالارانه، اداره مبنی بر مشارکت افراد، استفاده وسیع از کمیته ها و مشارکت (یا

مشارکت ظاهری) با کارکنان در امر تصـمیم گیری است. امّا روشی که بسیاری از مدیران امور اداری کتابخانه برای استفاده از روابط انسانی در اداره مردم سالارانه کتابخانه در پیش گرفته انـد منجر بـدان شـده است که برخی از جنبه های دشوارتر روابط انسـانی مورد تأکیـد قرار گیرد. برای نمونه دخالت واقعیِ افرادِ مشـمولِ تصـمیم گیریها در فرآینـد تصـمیم گیری بـدون تردید موجب می شود که تصـمیمها برای آنان خوشایندتر باشد، امّا اغلب عوامل خارجی دامنه دخالت واقعی را محدود می کند، در مقابل، این امر می تواند موجب شود که کارکنان فرآیند تصـمیم گیری را ساختگی تلقّی کنند؛ مدیران باید دقّت کنند که چه موقع و چگونه از این فرآیند استفاده کنند.

شیوه های مدیریّت

از نیمه دهه ۱۹۵۰ چنـد شـیوه مدیریّت ابداع شده است. طرفداران یک دیدگاه خاص جنبه های مختلف نظریه و فنون مدیریّت را در هم تلفیـق می کننـد و یـک نظام واحـد به وجـود می آورنـد. در این بخش برخی از شـیوه هـای متـداولتر مـورد بحث و تقسیمات فرعی اساسی که معمولاً برای آنها مطرح می شود مورد بررسی قرار می گیرد.

مدیریّت سنّتی

شیوه سنّتی مدیریّت عامترین شـیوه است و بسیاری از اصولی که هنری فایول مطرح کرده زمینه ساز اصلی آن است. این روش چهار ویژگی اساسی دارد: (۱) وظایف مـدیریّت مانند برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزش و ارتباط قابل تعریف، تأکید و بررسی است؛ (۲) اصول یا حقایقی اساسی وجود دارد که سازماندهی و مدیریّت را

مورد توجه قرار می دهد، و در روشن ساختن بررسی مدیریت و بهبود شیوه مدیریت نقش بسیار مهمی دارد: (۳) اصول حاصل از بررسی مدیریّت باید نقطه آغاز تحقیق باشد و حتّی باید نظریه مفیدتری برای مدیریّت به وجود آورد؛ و (۴) مدیریّت تا حد زیادی یک هنر است که با کاربرد اصول خاصی که فقط تا حدّی مستعد بررسی علمی است سرو کار دارد. اگر چه همیشه چنین نیست امّا بیشتر مطالب متون مدیریّت بر این مفاهیم استوار است.

در شیوه سنّتی فرآیندهای مدیریّت برای پی ریزی یک چارچوب نظری - فلسفی تحلیل می شود و برای ساختن یک نظریه یکنواخت مدیریّت، اصول مورد شناسایی و استفاده قرار می گیرد. مدیریّت یک فعالیّت عمومی محسوب می شود. امّا عوامل محیطی نیز که مشکلات خاصی را پدید می آورد شناسایی می شود. تصور بر آن است که که صرف نظر از همه مسایل خاص محیطی، پیکره ای از دانش وجود دارد که از نظر عملی بودن جنبه کلّی دارد. همچنین افرادی که این شیوه را، چه به صورت عملی یا نظری مورد استفاده قرار می دهند قائل به این مسأله نیستند که اصولی چون اصول جامعه شناسی، زیست شناسی، روان شناسی و اقتصاد به فعالیّتهای آنان مربوط می شود. امّا واقعیّت آن است که این عوامل بر همه فعالیتهای سازمان یافته تأثیر می گذارد و مدیر

باید آگاه باشد که مطالعه آنها می تواند در فعالیّتهای روزانه مدیریّتی نقش داشته باشد.

مدیریت تجربی

در مدیریّت تجربی، تجربه عنصر اساسی است. عمل گرایان با تأکیدی مختصر بر نظریه معتقدند که آزمایش تجربه گذشته می تواند مفید باشد، امّا ممکن است اصول کلّی بسهولت از چنین تحقیقاتی حاصل نشود. بهترین راه فراگیری مهارتهای مدیریّت آن است که تحت نظارت فردی که به عنوان یک مدیر شناخته شده است به کسب تجربه بپردازیم. این شیوه را می توان شیوه ای عملی نامید زیرا از طریق آزمایش شکل می گیرد،

از این رو آن را «شیوه تجربه گذشته» نامیده اند. مدیر سولاتی از این قبیل می پرسد: افرادپیش از من چگونه با این وضع برخورد می کرده اند؟ در سازمانهایی مانند این تشکیلات، مدیران چگونه چنین مشکلاتی را در گذشته حل کرده اند؟ در این شیوه به تاریخچه و

ص:۷۵

توسعه سازمانها، به خاطرات و زندگینامه مدیران توجّه می شود و هدف آن است که از طریق پند گرفتن از تاریخ راه پیشرفت هموار شود.

شیوه تجربی بسیار بر مطالعه موردی متّکی است که به یقین فنّ مفیدی است. معلّم شیوه تجربی به جای طرح سؤال و تکیه بر دانش آموزان برای پیشنهادها و راه حلها، از موارد واقعی و کوششهایی که مدیران در عمل برای حل مشکلات به عمل آورده اند استفاده می کند و اینها همه برای نشان دادن حقایق اساسی است. امّا به طور مسلّم در برخی کتابخانه ها، سنتّهای گذشته به صورت گاوی مقدّس(۱) در آمده است و چنین کتابخانه هایی به محیط در حال تغییر خود بسیار بسیار کُند پاسخ می دهند. هدف آنها حفظ وضع موجود است که از این دیدگاه مایه بقای سازمان تلقّی می شود. از نظر مدیر این وضع، متضمن یک سازمان با ثبات و موفّق است: امّا مراجعه کننده ممکن است به ضریب موفقیّت چندان خوش بین نباشد و سازمان را در حکم یک نظام رو به موت تلقی کند.

شیوه های سنّتی و تجربی در چند فرضیه اساسی با هم مشترکند. و در هر دو شیوه بر ضروت شناخت برخی حقایق مدیریت موفق تأکید می شود و بسیاری از تعمیمهای مایو به طور یکسان در هر دو شیوه قابل استفاده است. تفاوت این دو در آن است که پیروان شیوه سنّتی معتقدند که در شکلی انتزاعی این اصول قابل آموزش و مطالعه است، امّا طرفداران شیوه تجربی معتقدند که کسب چنین دانشی تنها در سایه کار واقعی تحت نظر مدیری با سابقه و مجرّب امکان پذیر است.

نظریه تصمیم

شیوه نظریه تصمیم بر منطق و فرآیند عقلانی مربوط به تصمیم گیری و نیز بر تحلیل شرایط و مشکلات به منظور تصمیم گیری، متّکی است. اندیشه اصلی این نظریه آن است که قبل از آن که هرگونه طرحی ارائه شود یا فعالیّتی صورت گیرد باید تصمیم گیری شود و این که وظایف مدیریّت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزش و نظارت

۱- اشاره به عقاید برخی از هندوان که گاو را مقدّس می دانند، تا آن جا که حتّی جابجایی آن را از خیابانها نوعی بی حرمتی به این حیوان تلقی می کنند و آن را مجاز نمی دانند. - م .

فقط تا زمانی انجام می گیرد که برای آنها تصمیم گیری شده باشد. و بالاخره آن که هر چه

تصمیم عقلانی تر باشد، سازمان مؤثرتر و کارآمدتر خواهد بود. اقتصاد، تحلیل ارزشها و

فرآیند انتقال اطلاعات برخی از مواد درونداد این شیوه است. هربرت سایمون(۱) اینروش را ابداع کرد و به کارچستر بارنارد(۲) نزدیک شد. افراد دیگری که در این زمینه بهسبب آثارشان شهرتی دارند عبارت اند از جیمز مارچ(۳) و ریچار سایرت.(۴)

نظریه تصمیم بر تصمیم عقلانی یعنی ارزشیابی راهها و نتایج استوار است. این نظریه با تصمیم عملی، افراد و گروههای مرتبط و تحلیل خود فرآیند تصمیم گیری سرو کار دارد. نخستین مشکل در حوزه ارزشها و اخلاق به وجود می آید که در این جا تصمیم گیری بسیار ذهنی می شود، امّا هنگامی که این شیوه به حوزه اقتصاد محدود می شود بسیار مؤثر است. نظریه تصمیم در وهله اوّل برای ارزشیابی راههای اقتصادی به کارگرفته شد، امّا امروزه تقریباً همه فعالیتهای بشری را می توان در یک تحقیق مربوط به تصمیم گیری مدّ نظر داشت.

مشکلاتی که کتابخانه ها با آنها مواجه اند از جمله، تسهیلات جدید، خدمات ویژه و ایجاد خدمات خاص کودکان، همه نیاز به تحلیل دقیقی دارد. نظریه تصمیم روشهایی را مطرح می کند که به وسیله آنها به شکلی منسجم، اگر نه کاملاً منطقی، می توان به تصمیم رسید. نظریه تصمیم، مدیران - مدیران کتابخانه - را به ابزاری بسیار مفید برای

ایجاد فنونی مجهز ساخته است که امکان می دهد مشکلات به شکلی نظام مند شناسایی

و با آنها مقابله شود.

ریاضی

نخستین تفاوت میان نظریه تصمیم و شیوه ریاضی آن است که به عقیده طرفداران این شیوه استفاده از مدلهای ریاضی (به تصویر در آوردن برنامه ها و راه حل های مورد نظر)

بهترین راه برای تعیین نتایج است، بدون آن که مجبور باشیم تصمیمی را به اجرا

۱- (۱) - Herbert Simon.

۲- (۲) - Chester Barnard.

۳- (۳) - James March Richard Cyet.

۴- (۴) - Richard cyert.

بگذاریم. جنبه منطقی ریاضی براحتی در چارچوب نظریه تصمیم قرار می گیرد. امّا هدف اوّلیه شیوه ریاضی تصمیم گیری نیست بلکه مدل سازی است. افرادی که این شیوه را به کار می گیرند خود را تحلیلگر عملیات یا محقق و اغلب خود را دانشمند مدیریّت می دانند. از دیدگاه آنان شیوه ریاضی به احتمال قوی نظریه علمی مدیریّت را مطرح می کند.

بدیهی است که شیوه ریاضی در مورد هر تحقیقی می تواند مفید باشد. این شیوه موجب می شود که مدیر یا محقق مشکل را بدرستی و بدقّت مشخص کند؛ امکان استفاده از نمادهای ریاضی را برای کمّیتهای مشخص و نامشخص فراهم آورد؛ و برای افرادی که با اصول مدیریّت آشنایی ندارند امّا با ریاضی آشنا هستند قابل درک است. این واقعیّت که یک مدل ریاضی، منطقی و با ثبات است بسهولت درک می شود، آن را به ابزار بسیار ارزشمندی تبدیل می کند که بویژه در حل مشکلات پیچیده منطقی یا تنظیم منطقیِ منابع اطلاعاتی و داده ها برای یعیین کمّیت مورد استفاده قرار می گیرد.

طبیعی است که این شیوه در حوزه هایی چون خدمات فنّی که نسبت به ماهیّت هیچ موردی ابهامی وجود ندارد، بیشترین موفقیّت را دربر خواهد داشت، امّا در ارزشیابی رفتار انسان، شناسایی دقیق دشوارتر است. این مسأله بویژه در کتابخانه ها که ارائه خدمات بیش از سود دهی مالی مورد نظر است صدق می کند. برای نمونه، در خدمات عمومی کمّیت اکثر کارهایی که انجام می شود براحتی تعیین نمی شود. (چگونه می توانید برای پاسخگویی به پرسشهایی نظیر ارتفاع قله اورست در مقایسه با منابع احتمالی برای

جین مارپل، شخصیّت داستانهای آگاتاکریستی ارزشی تعیین کنید؟ آیا ارزش تابع زمان صرف شده برای یافتن پاسخ است یا تابع استفاده ای است که از این پاسخ می شود؟) بنابر این، هنگامی که شیوه ریاضی در حوزه هایی به کار می رود که سنجش بیشتر بر مبنای قضاوت صورت می گیرد تا بر یک مبنای علمی، مشکلات عمده ای پدید می آید. همین محدودیت است که موجب می شود شیوه ریاضی به عنوان تنها روش مورد توجّه نباشد، زیرا مدل ریاضی تنها یک جنبه از مشکل کلّی را می نمایاند.

روابط انسانی

بنابر شیوه انسانی در مدیریّت که بر نظریه های التون مایو متکی است، نقش مدیر آن است که برای نیل به اهداف سازمان، آن را از تضاد بری نگاه می دارد. نقش مدیر طبعاً به

نوعی وابستگی به روان شناسی اجتماعی و فردی به عنوان منابعی برای تکامل مفاهیم جدید مدیریّت متّکی است. از آن جا که پیروان این شیوه هر فرد را موجودی اجتماعی روانی می دانند، روان شناسی را به منزله مرکز همه جنبه های مدیریت تلقی می کنند و این

مسأله آنان را به بُعد هنری مدیریت رهنمون می شود.

بنابر این، مدیریّت باید نیازهای روان شناختی هر یک از کارکنان را درک و تأمین و از

تنوع گسترده عوامل روان شناختی گروه استفاده کند. این شیوه از دو طریق در نظریه کلّی

مدیریّت نقش دارد: (۱) نظریه روابط انسانی بر شرکت و دخالت فرد در همه سطوح سازمان تأکید می ورزد و (۲) راههای از بین بردن تضاد را در یک سازمان پیشنهاد می کند.

نقش جزئی تر این شیوه آن است که تأثیر محیط و نیز افراد را بر سازمان به رسمیّت می شناسد. این امر به درک راههای میانکنش و افراد سازمانها کمک می کند.

در مورد این مسأله که آیا روابط انسانی فقط یک شیوه مدیریّت یا در واقع یک نظریه است، بحثهای زیادی صورت گرفته است. شاید روابط انسانی تنها پویایی گروه، روابط میان افراد و روابط اجتماعی - روان شناختی افراد را بررسی کند. همان گونه که بخش قابل

توجّهی از آثار منتشره درباره ویژگیهای مدیریّت، گواهی می دهند، مفاهیم عناصر

انگیزش و مدیریّت به عنوان رهبر حائز اهمیّت است. تردیدی نیست که ادامه کار سازمانها و انجام وظایف متضمن رفتار انسانی است و مدیری که روابط افراد با یکدیگر یا افراد با سازمان را ندیده بگیرد احتمالاً در مدّت کوتاهی دچار مشکلاتی جدّی خواهد

شد، امّا کسانی که می گویند روابط انسانی زمینه کلّی کار مدیر است حوزه های برنامه ریزی و سازماندهی را که در آنها اهمیّت رفتار بمراتب از اهمیّت آن در اجرا و مهار فعالیتهای مختلف کمتر است، ندیده می گیرند.

نظامهای اجتماعی

شیوه نظام اجتماعی اغلب با شیوه روابط انسانی ارتباط نزدیکی دارد و با آن اشتباه می شود. در این جا تأکید بر سازمانهای رسمی و روابط میان آنها و افراد است، حتی ممکن است گفته شود که شیوه نظامهای اجتماعی به روابط متقابل فرهنگی که ناشی از میانکنش سازمانهای رسمی و افراد است مربوط می شود، بنابر این هدف، مطالعه نظامهای اجتماعی کوچک با وابستگی بسیار به علوم رفتاری است.

یکی از ویژگیهای این شیوه تأکید بر همکاری در یک واحد اجتماعی است که افراد در شکل آرمانی آن به طور مؤثر با یکدیگر ارتباط دارند و برای رسیدن به یک هدف مشترک به صورت هماهنگ با یکدیگر کار می کنند. امّا توجّه داشته باشید که صورت آرمانی بندرت به دست می آید یا اصولاً به دست نمی آید. در نتیجه، مطلوب آن است که تنشها و تضادهای میان اعضای یک واحد که از نظر قابلیّتها و میل به همکاری با یکدیگر

تفاوت دارند حل شود. نکته شایان ذکر دیگر روابط غیر رسمی میان اعضای سازمان است که ممکن است با نقش فردی آنان در سازمان هماهنگ نباشد. این امر ممکن است به سازمان کمک کند یا مانع پیشروی آن شود، امّا دلیل آن را در نظریه نظامهای اجتماعی

باید جست. سرانجام مدیران باید بافت اجتماعی را که سازمان در آن فعالیّت می کند، هم

از نظر روند کلّی اجتماع و هم از نظر روابط هر سازمان با سازمان دیگر مورد توجه قرار

دهند.

بنیان گذار شیوه نظامهای اجتماعی چستر بارنارد بود که با اعتقاد به این که افراد برای مقابله با محدودیتهای شخصی، زیست شناختی. روان شناختی و جامعه شناختی باید با یکدیگر همکاری کنند این نظریه را مطرح کرد. این شیوه دیدگاهی را به نظریه کلّی مدیریّت افزوده است که بر مبنای آن، سازمان به منزله یک انداموارهٔ اجتماعی دقیقاً دچار

همان مشکلات و فشاری است که فرد بدانها دچار است. از این رو، این شیوه، شیوه ریاضی را توازن می بخشد. شاید ترکیبی از این دو شیوه بتواند راه معتبری را برای هر دو

طرف ارائه دهد.

شیوه رسمی گرا

بنابر شیوه رسمی گرایِ مدیریّت، هنگامی که مشاغل و وظایف اعضای سازمان کاملاً برای آنان مشخص و از نظر ساختاری در سطح بالایی باشد، آنها را به بهترین وجه انجام می دهند. آنان دقیقاً می دانند برای رسیدن به سطح مورد نیاز کار از آنان چه انتظاری

می رود و برای چه باید تلاش کنند. بنابر این سلسله مراتب اهداف، اختیار و مسؤلیت رسمی، وحدت فرماندهی و حیطه نظارت (که در یک جدول سازمانی مشخص شده باشد) اهمیّت عمده دارند. نظام دیوانسالارانه (طبق تعریف وبر) تا حد زیادی بر این شیوه متکی است. و از نظریه مدیریّت کلاسیک استفاده بسیاری می کند.

انتقادی که بر این شیوه وارد شده آن است که این شیوه ضد انسانی است و بیشتر بر شغل و وظیفه تأکید می کند تا بر افراد. امّا در این شیوه به روابط میان شغل و فرد توجّه

شده است، از این رو، این انتقاد صحیح نیست.

حسن بزرگ این شیوه آن است که به رغم تحولاّت محیطی اساسی سازمانهای بسیار استواری پدید می آورد، لذا تداوم سازمان تضمین شده است. دولت فرانسه پس از جنگ دوّم جهانی نمونه ای کامل از سازمانی بود که به رغم دگرگونیهای خارجی متعدد طیّ سالها دارای ثبات بود. اتهامهایی نظیر آن که چنین سازمانهایی متحّجر می شوند و در واقع ابداع و خلاقیّت را از میان می برند، ممکن است در مواردی درست باشد. امّا یک

مدیر خوب از توازن میان شرح مشاغل برای یک شغل و فردی که آن شغل را دارد آگاه است، بنابر این تحجر الزاماً اجتناب ناپذیر نیست.

شیوه خودبخودی

پیروان شیوه «خودبخودی» در مدیریّت، معتقدند که انسجام گروه و رفتار مؤثر خودبخود از «رهبر طبیعی» گروه ناشی می شود. در مفاهیم این شیوه از روان شناسی اجتماعی، پویایی گروه و رشته های روان شناختی استفاده شده است. مسأله عمده آن است که اگر کسی این شیوه را بپذیرد، میان موفقیّت چشمگیر و شکست چشمگیر فاصله بسیار کم است و خطر در این واقعیّت نهفته است که تعداد بسیار کمی ازمردم در یک محیط فاقد ساختار می توانند کار کنند. و این شیوه تاحد امکان به ساختار کمی نیاز

دارد. بنابر این هنگامی که این پرسش مطرح می شود که چگونه اعضا بدانند که برای رسیدن به اهداف سازمان چه باید کرد، غالباً پاسخ این است که هیچ کس نمی داند.

برخی افراد کارکردن در یک محیط فاقد ساختار را به دلیل فقدان جهت، دشوار می دانند، حال آن که برخی دیگر به شرط کوتاه بودن مدّت و در برخی موارد، آن را جالب و مفید می دانند. از این رو، این شیوه هر چند به میانکنش فرد و سازمان قائل است، امّا با شیوه رسمی گرا تا حدی مخالف است. تأثیر عمده روش خودبخودی تأکید آن بر قابلیتهای خلّاق انسان است.

شیوه مشارکت

در شیوه مشارکت اعتقاد بر آن است که چنانچه به افراد امکان مشارکت در تصمیم گیری، بویژه در مسایلی که بر آنها تأثیر می گذارد، داده شود آنها به بهترین وجه به وظایف خود عمل می کنند. [با این تعریف] در این شیوه تلاش می شود میان شیوه های رسمی گرا و خودبخودی توازن ایجاد شود. در شیوه مشارکت اغلب با استفاده از کمیته به منزله ابزار تصمیم گیری، قدرت یک فرد نفی می شود. بسیاری از کتابخانه ها از این شیوه

استفاده کرده اند و در چنین مجموعه هایی آزمودن این شیوه معقول است. همه عناصر سازمان رسمی دست نخورده باقی ماند. امّا در مورد ساختار، سلسله مراتب و شرح شغل کمیته تصمیم می گیرد نه فرد.

مزیّت عمده آن است که استعدادها، اندیشه ها و مهارتهای تعداد بسیار زیادی از مردم به کار گرفته می شود، در حالی که در شیوه های دیگر ممکن است بلا استفاده بماند. عبارت « چند فکر بهتر از یک فکر» ممکن است کاملاً گویای این مطلب باشد، امّا

کمیته احتمالاً کارآیی ندارد، گروهی است که به بهای اتلاف وقت نتایج بی پشتوانه ای به

بار می آورد که هیچ کس با اشتیاق آنها را نمی پذیرد. از سوی دیگر عدم مشارکت ممکن است به مخالفت مستقیم با دستورهایی که یک نفر صادر می کند منجر شود.

احتمالاً بیشترین زیان وقتی به بار می آید که ازمشارکت به صورتی هدفمند استفاده نشود و کسی که این شیوه را به کار می گیرد به آن اعتقادی نداشته یا قصد استفاده از نتایج

آن را نداشته باشد. افراد باید بدانند که مشارکت آنان نتایجی خواهد داشت و اداره در

عمل آنچه را گروه تصمیم بگیرد اجرا می کند. با وجود این، این شیوه ارزشمند است و اغلب در متون مربوط به کتابداری درباره آن بحث شده است.

شیوه چالش - پاسخ

این شیوه از نظر آن که به افراد آزادی عمل و تصمیم گیری می دهد به شیوه مشارکت نزدیک است امّا ساختار آن رسمی است. تصمیم گیری اساساً فرد مدار است تا کمیته مدار، امّا افراد و حدودی رسمی برای به کارگیری ابتکار در انجام وظایف دارند.

شیوه چالش - پاسخ احتمالاً برای استفاده در بیشتر کتابخانه ها کاملاً مناسب است، بویژه

در بخشهای خدمات فنّی که افراد آزادند با هر روشی که نیل به اهداف سازمان را ممکن سازد عملکرد خود را ارتقا بخشند.

نکته این است که آزادی فرد برای نیل به یک هدف معیّن (مثلاً فهرست نویسی ۸۰۰ کتاب در هر ماه) دقیقاً عاملی است که فرد را بر می انگیزد واکنشی مثبت به چالش مطرح

شده نشان دهد. این امر، بویژه در مورد افرادی که فرهنگ آنان بر رقابت تأکیدی ندارد یا افرادی که در عمل نیاز دارند کاری روزانه و ثابت برای آنان تثبیت شود، همیشه صادق نیست. در چنین مواردی، مدیر بخوبی می تواند به فرد دستورهای گام به گام بدهد و تأکید کند که این یکی از راههای انجام وظایف و ارتقا و تغییر در آن پذیرفتنی است. بنابر این، برای افراد دو دل امنیّت ایجاد می کند، امّا برای افراد جسور یا مبتکری که همان کار را انجام می دهند، آزادی عمل قائل است.

شیوه دستوری

شیوه دستوری مخالف روش چالش - پاسخ است : طرفداران این شیوه معتقدند که مردم هم می خواهند و هم نیاز دارند که، اغلب با جزئیات دقیق به آنها گفته شود که چه

بکنند، بنابر این می توان این شیوه را گامی فراتر از بررسی زمان و حرکت(۱) تلقی کردیعنی راهی وجود دارد که بهترین راه است و مردم می خواهند و نیاز دارند به آنها گفته

شود که آن راه کدام است. - این شیوه بر حقوق، قدرتها و اختیار مدیریّت تأکید می ورزد و

۱- (۱) - Time and Motion Study.

طرفداران آن معتقدند که تنها افرادی که در رأس سازمان قرار دارند می دانند که چه چیز

خوب است و چه چیز کارآیی دارد. بعلاوه در این شیوه، مانند دوره پیش از مدیریّت علمی ، قدرت، همسنگ دانش شناخته می شود. با این حال، این اندیشه در آن زمان همواره کارساز نبود و امروز هم در همه موارد نیست. در واقع امروزه احتمالاً میزان شکست این شیوه در قیاس با گذشته ، اگر به صورت مداوم و طیّ یک دوره زمانی پیوسته به کار رود، بیشتر است.

تفاوت شیوه دستوری با شیوه رسمی گرا در آن است که در شیوه دستوری یک فردِ قدرتمند، امّا در شیوه رسمی گرا سلسله مراتب سازمان یعنی اداره، مورد تأکید است. بنابر این در شیوه دستوری، قدرت یک اداره از کسی نشأت می گیرد که متصدی امور است و همین مقام احتمالاً هنگامی که توسط افراد متفاوتی اشغال می شود، تأثیر

متفاوتی خواهد داشت. همچنین شیوه رسمی گرایانه به ارتباط دوسویه قائل و بر آن متّکی است، حال آن که شیوه دستوری این ارتباط را نادیده می گیرد.

به خاطر داشته باشید که گاه در مورد برخی افراد شیوه دستوری تنها شیوه مؤثر است. همچنین درک نظریه شیوه دستوری می تواند به شما کمک کند تا مشکلاتی را که در کشمکشهای قدرت دخالت دارند بشناسید، قدرت طلبی و مهار آن را درک و اثرات کشمکشهای قدرت را بر موفقیّت یا شکست یک سازمان شناسایی کنید.

مهارها و توازنها

عقیده اساسی در شیوه مهارها و توازنها آن است که «قدرت مایه فساد است»، این گفته حاکی از آن است که فرد دارای قدرت به نحوی اجتناب ناپذیر بر اثر قدرت فاسد می شود بنابر این ساختار سازمان باید به گونه ای باشد که هیچ فرد یا گروهی نتواند مهار

کامل آن را به دست گیرد؛ یعنی مناصب قدرت باید متعدد و در مقابل یکدیگر در حال توازن باشند.

امّا مشکل غالب آن است که آن قدر انرژی صرف اعمال این مهارها و ایجاد توازنها می شود که اهداف سازمان طیّ این فرآیند از دست می رود. همچنین مدیر باید از عهده روان شناسی فرد و گروه بر آید. از این رو در چنین وضعی ممکن است مدیریّت مستلزم

ص:۸۴

انجام وظایف و فعالیتهای اضافی باشد که ارتباط چندانی به اهداف سازمان ندارد.

مساله عمـده در این روش آن است که در یک واحـد ویژه یا حتی در یک شـخص، رشـد نامحدود قدرت باید تا حدی تحت نظارت باشـد. فنون نظارت و ایجاد توازن، مفیدنـد و مـدیر باید از آنها آگاه باشد. امّا به نظر می رسد که در این شـیوه بیش از حد به ماهیّت

فاسد کننده قدرت و برخی از جنبه های رفتار انسانی که کمتر مطلوب می نماید، توجه شده است.

فرآیند مدیریّت

برخی معتقدنـد که فرآینـد مـدیریّت هسـته اصـلی ومرکزی مـدیریت است. این شـیوه چهار عنصـر متعارف دارد: برنامه ریزی، سازماندهی، راه اندازی و نظارت، این عملیات اساسـی تا حدی به هم در آمیخته اند که در بیشتر موارد، کسی واقعاً نمی تواند بدرستی زمان انجام هر یک را تعیین کند. تنها زمانی که این کار مقدور است تقریباً وقتی است که

سازمان پایه ریزی می شود. بنابر این فردی که از ابتدا کتابخانه ای را دایر کند فرصتی

منحصر به فرد دارد تا اهداف را تعیین کند. برنامه ها را برای اجرا طراحی کند، ساختار

سازمـان را معیّن و روشن کنـد که بهترین راه برای راه انـدازی آن چیست، کارکنـانی متنـاسب بابرنـامه انتخاب و انجام کار را مشاهده کند.

کسـی که وظیفه سازمانـدهی مجـدد یک سازمان یا، تأسـیس یک واحـد جدید در درون سازمانی به او واگذار می شود، باید فرآیند مدیریّت را درک کند. زیرا اهداف از قبل تعیین شده اند و اصلاح اهداف قدیمی دشوارتر از خلق اهداف جدید است. چنانچه کارکنان فاقد برخی مهارتها باشـند در آن صورت مدیریّت با این مشکل روابط انسانی روبرو می شود که : مدیر تا چه حـد بایـد برنامه ها و سازمان را به منظور متناسب شـدن با تواناییهای کارکنان موجود تغییر دهـد؟ سازمان چه مدّت قبل از آن که تغییراتی بر آن حاکم شود، می تواند در سطح نازلی کار کند؟ قبل از تغییر کارکنان چه اندازه عدم کارآیی

و صرف هزینه قابل تحمل است؟

مـدیری که برای انجـام همزمـان طیف وسـیعی از وظـایف و فعالیّتهـا، آسوده خاطر نباشـد موفقیّت زیادی کسب نخواهـد کرد. کسانی که برای برنامه ریزی و خلاقیّت

خواستار آرامش مطلق اند، ساعتهای متمادی ورای روزکاری معمول، سرگرم کار هستند. اگر این افراد سعی کنند در طول روزکاری، خود را از دیگران دور نگاه دارند، مشکلاتی در روحیه کارکنان به وجود خواهد آمد. بندرت پیش می آید که مدیری مسؤل فقط یک برنامه واحد باشد و هر چند توالی برنامه ریزی، سازماندهی، راه اندازی و نظارت ثابت است امّا مراحل هر برنامه احتمالاً با مراحل برنامه دیگری که در حال شکل گیری است، تطابق نخواهد داشت. بنابر این مدیر ممکن است در حین طراحی یک برنامه، بر هر چند برنامه دیگر نظارت داشته باشد و حتّی تعداد بیشتری را سازماندهی

کند.

فردی که همه چیز برای او باید در یک شکل منظم خطّی واقع شود، احتمالاً مصلحت نمی داند که مقام مدیریّت را در یک سازمان پویا بپذیرد. امّا کتابخانه ها معمولاً

بکُندی دگرگون می شوند و مدیر کتابخانه برای موارد مبهم و تغییر آن قدر به سعه صدر نیاز ندارد که مدیران برخی دیگر از سازمانها ممکن است نیاز داشته باشند.

شیوه های دیگر

همان گونه که قبلاً گفته شد، شیوه های مدیریّت عنوانهای متعددی دارد. مدیران کارآمد، با استفاده از اندیشه های موجود، نوشته های مربوط به مدیریّت و مهمتر از همه

تجارب خود به عنوان مدیر، سبکهای خاص خود را به وجود می آورند. بنابراین، هنگامی که فردی درباره سبک مدیریّت خود مطلبی می نویسد، تمایل شدیدی دارد که به جای استفاده از عنوان موجود، عنوانی منحصر به فرد برای آن برگزیند که این امر به

«نابسامانی الفبای مدیریّت» منجر می شود. بسته به وضع فرد در این زمینه، نام مذکور مقبولیّت بیشتر یا کمتری خواهد یافت. برای دیدن تنوع نامها کافی است عنوان مقاله های

یک مجله مدیریّت مهم (مانند هار وارد بیزنس رویو(۱))، را طیّ یک سال، یا عنوانهایکتابهای مدیریّت را که در طول یک سال منتشر شده است بررسی کنید. با تحلیل دقیق معمولاً براحتی می توان شیوه «جدید» را زیر یکی از شیوه هایی قرارداد که در این جا توصیف شده اند.

۱- (۱) - Harward Business Review.

برخی اندیشه ها، عمدةً به دلیل آن که متعلق به افرادی بوده اند که تنها خودشان می توانسته اند آنها را مورد استفاده قرار دهند، عمر بسیار محدودی دارند. برخی دیگر

بیشتر دوام دارند، سپس به دلیل آن که فقط برای مدّت زمان محدودی معتبر بوده اند کنار

گذاشته می شوند. گاه چند سال طول می کشد تا اثرات سوء مشاهده شود. به هر حال، با شناخت درست مبانی مدیریت و شیوه های اساسی آن، مدیر شخصاً می تواند اعتبار

اندیشه های جدید را هنگام پیدایش آنها ارزشیابی کند.

دو شیوه که تا حدی در کتابخانه (و طبعاً در سازمانهای تجاری و سایر سازمانهای خدماتی) طیّ دهه ۱۹۷۰ مقبولیّت یافت عبارت بود از مدیریّت بر مبنای هدف(۱) وتوسعه سازمان(۲).

کتاب جورج اودیورن(۳) با نام مدیریّت بر مبنای اهداف (۴) (۱۹۶۵). اوّلین انگیزه رابرای مدیریّت بر مبنای هدف فراهم آورد. اگر چه در بدو امر هدف آن بود که از این شیوه به مثابه وسیله ای برای هماهنگی فرد و اهداف سازمان استفاده شود، امّا آن گونه که معمولاً این شیوه به کار می رود به تغییرات عمده در عملیات یک سازمان می انجامد. مفهوم اساسی در این شیوه روشن است: بر مبنای شناخت اهداف کلّی سازمان، هر سرپرست و کارمند مجموعه ای از اهداف را برای هر شخص تعیین می کند. سپس این اهداف کار روزانه را جهت می بخشند و برای ارزشیابی اجرای کارها مورد استفاده قرار می گیرند.

امّا اغلب ثابت می شود که آنچه به طور مجرد، ساده و روشی آرمانی می نماید، در دنیای واقعی بسیار پیچیده است. برای آماده کردن اهداف کلّی سازمان، مطلع ساختن همه سطوح کارمندان از این اهداف، روشن ساختن اهداف فردی، حصول اطمینان از آن که اهداف فردی هدف کل را پوشش می دهد، و ارزشیابی نتایج، باید دقت زیادی صرف شود. تجربه اصلی من در مورد این شیوه نشان می دهد که در طول ۱۰ – ۸ ماه که برای ابقای این شیوه لازم است، تقریباً ۴۶٪ از وقت معمول کار برای انجام فعالیتهای فوق به

۱- (۱) - Management by Objectives (MBO).

۲- (۲) - Organizational Development (OD).

۳- (۳) - George Odiorne.

۴- (۴) - Management by objectives.

هـدر می رود. پس از یـک یا دو سال زمان صـرف شـده به مقـدار قابل توجهی کاهش می یابـد، امّا رسـیدن به آن مرحله می تواند صدمات قابل ملاحظه ای به کارمندان و مدیران

وارد کند. به طور مسلم، بدون همکاری کامل همه کارمندان – از کتابدار ارشد تاکارمندان

دفتری پاره وقت – هیچ امیدی برای به کارگیری موفقیت آمیز این شیوه وجود ندارد.

امّا کاربردهای ویژه مدیریّت بر مبنای اهداف نشانگر مزایایی عمده است:

ارتباط پیشـرفته، افزایش درک متقابل مشکلات متقابل، هماهنگی بهتر برنامه ها، نگرش بهتر نسبت به فرایند ارزشیابی، استفاده بهینه از تواناییهای مدیریّت، و تا حدی

افزایش ابتکـار و خلاّـقیت. تردیـدی نیست که این موارد تحولاـتی ارزشـمند است. سؤال اینجـاست که آیا برای رسـیدن به این مراحل وقت داریم یا خیر؟

توسعه سازمانی هوادارانی داشته است؛ در اثر جی.کی.فوردایس و آر. ویل(۱) باعنوان مدیریت با مردم(۲) توضیح کلّی خوبی ارائـه شـده اسـت. در اثر دبلیـو.جی. بنیس(۳)بـا عنوان توسـعه سازمـانی مـاهیّت، خاسـتگاه و چشم انـدازهای آن(۴). (۱۹۶۹) تعریفمختصری از مفهوم توسعه سازمانی داده شده است:

«توسـعه سازمـانی واکنشـی در مقابـل دگرگونی است، یـک راهبرد آموزشـی پیچیـده برای دگرگون ساختن باورها، نگرشـها، ارزشـها و ساختار سازمانها مورد نظر است تا به این ترتیب سازمانها بتوانند با فناوریهای نوین، بازارها، چالشها و سرعت سرسام آور –

خودِ این دگرگونیها بهتر سازگار شوند.»۳

این کـار معمولاًـ از طریق یک گروه «سوم» صورت می گیرد یعنی مشاوری بیرون از سازمان که رخـداد را بررسـی می کنـد و موقعیّت یا موقعیّتهایی را فراهم می کند که در آن

کارمندان به طور مستقیم با مشکلات روبرو شوند.

طرفـداران توسـعه سازمانی برای نیل به اهـداف برنامه هایشان چند روش ایجاد کرده اند. به طور کلّی این روش را می توان در چهار گروه طبقه بندی کرد: (۱) روش ایجاد

دگرگونی؛ (۲) تشخیص دقیق آنچه اتفاق می افتد؛ (۳) استفاده بیشتر از جلسه ها؛ (۴)

۱- (۱) – J.K.Fordyce and R,Weill

۲- (۲) – Managing with People .

۳- (۳) – W.G.Bennis

۴- (۴) – Orgnaization Development : Its Nature , Orgins , nad Prospects.

تغییر کیفیّت روابط افراد. کاربرد چنین روشهایی به مهارت و تجربه قابل ملاحظه ای نیاز

دارد تا نتایج مثبتی حاصل شود و افراد بی تجربه ای که می کوشند این روشها را به

کارگیرند زیانهای زیادی به بار می آورند.

چند سرپرست را می شناسم که پس از گذراندن فقط یک واحد درسی در این مورد سعی کردند روش توسعه سازمانی را به کار گیرند و دچار دردسر شدند (در واقع یکی از آنان به دلیل مشکلاتی که در مورد کارکنان بروز کرد و نتیجه مستقیم کاربرد روشهای توسعه سازمانی بود، از نظر سازمانی تنزل کرد.)

سبک شما

موارد تنزل یا انفصال در نتیجه آزمودن یک فن نوین یا اندیشه معروف نادر است. با وجود این تعداد دفعات رخداد چنین مواردی کافی است که نشان دهد چرا فرد نیاز دارد قبل از کاربرد یک اندیشه جدید مطالب زیادی درباره آن بداند.

من پی برده ام که معمولاً ـ در چنین مواردی فردی که سعی می کند یک اندیشه را به کارگیرد، بجز چند کلمه و عبارت کلیدی، از مبانی مدیریّت شناخت کمی دارد و یا اصولاً

شناختی از آن ندارد (تا چه رسد به یک اندیشه جدید). همچنین دریافته ام که میان موارد

تنزل، انتقال یا انفصال و افرادی که در آزمودن آنچه انجامش برای آنان ساده نیست دچار

گرفتاری می شوند، ارتباط محکمی وجود دارد.

اگر قواعدی اساسی (اعم از قدیم و جدید) برای مدیران وجود داشته باشد، این قواعد عبارت است از : (۱) خود را بشناسید و بدانید که چگونه با مردم کار کنید؛ (۲) قبل از کشف اندیشه های جدید در زمینه مدیریت، مبانی آن را بشناسید؛ (۳) قبل از آزمودن پدیده ای دوبار و پس از آن یک بار، درباره آن بیندیشید.

نکته اساسی درباره هر اندیشه جدید یا شیوه متفاوت آن است که قبل از کاربرد آن باید بدقّت درباره آن بیندیشیم.

ص:۸۹

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص: ۹۰

۴. دگرگونی، خلّاقیّت و کتابخانه

اشاره

خلاقیّت و دگرگونی پا به پای هم پیش می روند. اندیشه ای خلّاق در صورت اجرا به دگرگونی منتهی می شود. و اندیشه های خلّاق اغلب از تغییر شرایط حاصل می آید چگونه سازمانها از تغییر و «خلاقیّت» سود می برند؟ این مسأله ای است که در این فصل عمدهً به آن می پردازیم.

در طول سالهایی که مدیریّت را تدریس کرده ام شاید هیچ موضوع دیگری بیش از خلاقیّت دانشجویان را به هیجان نیاورده باشد. یکی از دانشجویان مقاله تحقیقی خود را

با عنوان «تباهی شخصیّت خلّاق توسط سازمان»(۱) ارائه داد. دانشجویان دیگر یا به طورشفاهی و یا در قالب مقاله مطالبی اظهار داشته اند مبنی بر این که «نگرش من نسبت به خلاقیّت در ضمن کار در زمینه موزیک (یا هنر، یا ادبیّات)، پرورش پیدا کرده است.» واکنش غالباً خصمانه ای که نسبت به تعریف محدود واژه خلاقیّت ابراز می شود به من نشان می دهد که این موضوع موجب می شود دانشجویان درباره آن بیشتر بیندیشند و بیشتر بخوانند. امّا آنان اغلب، حتی پس از آن که چند بار به طور متناوب گفته شده است،

این نکته را فراموش می کنند که خلاقیت به پیدایش اندیشه های جدید سازمانی و نظارت

و دگرگونی کمک می کند. بنابر این چنین می نماید که قسمتی از این مشکل در تعریف خلاقیّت نهفته است.

۱- (۱) - The Organizationa Rape of Creative Personality

خلاقیّت و مدیریّت

به نظر می رسد هر نویسنده ای که می کوشد به مفهوم خلاقیّت بپردازد به یک تعریف منحصر به فرد می رسد. چند نمونه، حاکی از دامنه وسیع تعریفهاست و نیز نشان می دهد که چرا ظاهراً همه در درک معنای این کلمه دچار مشکل هستند. به ادعای دونالد مکینون(۱) خلاقیّت «فرآیندی است که در زمان جاری است و اصالت، قدرت توافق ودرک از ویژگیهای آن است.»۱ دیوید گرین(۲) خلاقیّت را چنین تعریف می کند «بهکارگیری قدرت تخیل در واداشتن دیگران به انجام کاری.»۲ امّا بنا به گفته جی.کی.بنت(۳) خلاقیت عبارت است از «فعالیّت ذهن در موقعیّتهای مربوط به طرحمسأله و حل آن که نوآوریهای هنری یا فنّی حاصل آن است.»۳ و جی.دبلیو.هافل(۴) آنرا چنین تعریف کرده است «توانایی به ضابطه در آوردن ترکیبهای جدید حاصل از دو مفهوم یا بیشتر که از قبل در ذهن وجود داشته است.»۴ برخی از این تعریفها نشانگر یک فرآیند است، حال آن که برخی دیگر به حاصل این فرآیند پرداخته اند. از نظر سازمانی تعریف هافل («ترکیب جدید») حتّی با آن که کاملاً مسأله «تباهی» فردی را که از نظر هنری خلّاق است، حل نمی کند، بهترین تعریف است.

در پرداختن به خلاقیت با استفاده از تعریف هافل یعنی «ترکیب جدید» می توان دید که چرا این ویژگی برای سازمان اهمیّت دارد. بی گمان سازمان بشدّت متأثر از محیط خود

است و علاوه بر مرگ محتوم و مالیاتها به چیز دیگری در زندگی می توان اهمیّت داد و آن

تغییر است. از سویی، تقریباً هر کسی در برهه ای از زمان احساس می کند که جامعه

(محیط) با سرعت بیش از حدی در حال تغییر است. از سوی دیگر سازمانها مایلند ایستا باشند و از زمان تأثیر نپذیرند. در ایالات متحده کتابخانه ها بخوبی مصداق این نظرند،

زیرا معمولاً سازمانهایی بسیار سازمان یافته و سنّتی هستند. به نظر می رسد که مدیریّت

آنها بیشتر در دست افرادی است که از سبک مدیریت رسمی گرا که با قسمتهایی از

۱- (۱) - Donald Mackinnon.

۲- (۲) - David Green

۳- (۳) - G.K.Bennett

۴- (۴) - J.W.Haefele

شیوه های مختلف نظامهای اجتماعی تلفیق شده است استفاده می کنند. حاصل چنین مدیریتی سازمانهای استوار و نسبةً ماندنی بوده است.

متأسفانه این شیوه آن گونه که برای یک سازمان خدمات اجتماعی مطلوب است، در برابر محیطی که پیوسته در حال تغییر است پاسخگو نیست. سبک خودبخودی [در برابر تغییرات محیط] کاملاً- پاسخگوست امّا سازمانهای مستحکم و دیرپایی به وجود نمی آورد. در این جا برخی از شیوه های ایجاد خلاقیّت را در یک سازمان منسجم مورد توجه قرار می دهیم. شاید کاربرد تعدادی از این اندیشه ها منجر به ایجاد یک نظام کتابخانه ای پویاتر شود، نظامی که به روند سریع تغییر در جامعه ما پاسخ گوید.

خلاقیّت در سازمان

خلاقیّت به سازمانها، از جمله کتابخانه ها امکان می دهد بیش از آن که فقط بعد از وقوع تغییر نسبت به آن واکنش نشان دهند، تغییراتی سازنده را که برای موجودیّتشان ضروری است به وجود آورند. امّا یک مدیر چگونه اندیشه های جدید خلّاقه را می گیرد؟ یکی از بهترین راهها درک این نکته است که هر کس تا حدّی از قدرت خلاقیّت برخوردار است و به اعضای ستادی امکان داده شود که خلاقیّت خود را به کار اندازند. ظاهراً برخی از فنون کمک می کند که ظرفیّت فرد برای استفاده از این قوّه و ارائه تعداد

زیادی اندیشه جدید در مدّتی کوتاه، افزایش یابد. این فنون عملی به افراد کمک می کند

که بر ترس از کاربرد قوه تخیّل خود فائق آیند زیرا آنان را قادر می سازد به عادات کودکی

خود باز گردند و بپرسند که چرا، اگر چنین باشد چه و چگونه. در مرحله بعد برای یافتن پاسخ به تفحّص در محیط خود می پردازند.

امّا چند عامل را در مورد این فنون عملیّاتی باید به خاطر سپرد. نخست آن که کاربرد آنها باید تابع یک طرح پیشرونده، نه فعالیّتی کوتاه مدت باشد که پس از یک یا دو روز کار خلّاق صورت می گیرد (و پس از آن همه چیز به وضع اوّلیه خود باز می گردد). همچنین به دلیل ماهیّت این فنون، بعید است که نخستین تلاش نتایج مفید زیادی به بار آورد. مبتدیان در همان مرحله نخست خواهان دستیابی به اندیشه های جدیدند. در نتیجه مصمم می شوند که دوباره این تلاش را تکرار نکنند. در واقع برای دستیابی قطعی به

اندیشه های سازنده باید دفعات زیادی تجربه را آزمود وکار را تکرار کرد.

مـدیریّت بایـد بخواهـد ازانـدیشه های ارائه شـده اسـتفاده کنـد. هیچ چیز ناامید کننده تر از آن نیست که از فردی اندیشه های جدید خواسـته شود، وی آنها را ارائه دهد و سـپس ناظر آن باشد که به غفلت و فراموشی سپرده شوند. پس از چنین تجربه ای اندیشه های ارائه شده از نظر کمی و کیفی کاهش خواهد یافت، بدیهی است که بسـیاری از پیشنهادات، احمقانه یا غیر ممکن خواهند بود، امّا برای ردّ اندیشه های کاربردپذیر باید

توضیحی وجود داشته باشد.

بنابر این مـدیر، برای سود مثبت متقابل فرد و سازمان، بایـد خلاقیّت کارمندان را تشویق و برای آن برنامه ریزی کند. امّا برنامه ریزی برای کارمند خلّاق مستلزم آگاهی

مـدیر از نتایج بررسـیهای شخصـیّت خلّاق است. اساساً این بررسـیها نشانگر آن است که چنین شخصـیّتهایی معمولاً درون نگر هسـتند، از وضع موجود به طور نسبی انتقاد می کننـد و پس از رسـیدن به یک تصـمیم [برای اجرای آن] اراده ای قوی دارنـد: افزون بر آن، برای فرد خلّاق کارکردن در یک گروه بزرگ و همراه با آنان دشوار است.

انواع تفکر خلّاق

در آثار موجود در مورد فرآینـد تفکر خلّاق اساساً چهار نوع تفکر خلّاق معرفی شـده است (به خاطر داشـته باشـید که مراد از خلاّـق در این جا نمونه اولیه ای است که شـکل می گیرد و بیان می شود) این چهار نوع بوضوح با این تعریف تطبیق می کنند و می توان آنها

را در پایه ریزی کتابخانه مورد استفاده قرارداد، به شرط آن که مدیر مایل به پذیرش تفکّر

خلّاق به عنوان جزء لاینفک سازمان باشد.

در نوع اوّل تفکر خلّاق شیوه ای منطقی و عملی دخالت دارد. مسأله، یک مشکل

وضـعیّتی است که در آن نوعی عدم توازن وجود دارد برای تصحیح این وضع فرضیه ای تدوین می شود و سپس از طریق یک رشـته آزمایشهایی که بدقّت برنامه ریزی شده باشد، به تجربه گذاشته می شود. نیروی ابتکار تا آن جا در این قضیه نقش دارد که افراد دخیل

در این فرآینـد، مفاهیم غیر مشابه را به هم ارتباط می دهنـد و فرضـیه ای را با توجه به این ارتباط می سازنـد. در این نوع تفکّر یک شیوه برنامه ریزی شده و منطقی مورد تأکید قرار

می گیرد:, X = A B = A , X = B . از جهات بسیاری ممکن است چنین به نظر آید که در این شیوه، خلاقیّت از شیوه های دیگر کمتر است. (بویژه از دید هنری)، با وجود این

مفاهیم جدید، شیوه های جدید و نمونه های جدید ممکن است از این طریق به وجود آیند.

نوع دوّم تفکر خلّاق، که با شیوه منطقی ارتباط نزدیکی دارد، تفکر مسأله گشایی(۱)نام دارد. تفاوت شیوه منطقی با این شیوه آن است که شیوه دوّم بر تعریف دقیق مسأله تأکید زیادی دارد. بدیهی است که این دو نوع تفکّر خلاق با یکدیگر مرتبط اند. در واقع

هر چهار نوع تفکر به یکدیگر وابسته اند، و این گفته که از این چهار نوع، تنها یکی به کار می رود، اعتباری ندارد.

نوع سوّم تفکر خلاّق پیوند اندیشه هاست. انواع گسترده ای از اندیشه ها، تجربیّات، موقعیّتهای مشاهده شده و نتایج این موقعیّتها جمع آوری و سپس به طرق مختلف به یکدیگر مرتبط می شوند. برخی از فنون مورد استفاده برای افزایش خلاقیّت تا حد زیادی بر این نوع تفکر استوار است. مفاهیم نتایج و اندیشه های غیر مشابه اخذ می شود

و سپس در کنار یکدیگر قرار می گیرد و تلاش می شود به این سؤال پاسخ داده شود که: اگر چنین شود چه؟ چه اتفاقی خواهد افتاد؟ چه روابطی حاکم است؟ می توان آن را

مورد استفاده قرار داد؟ اگر اینها به هم مرتبط شوند چه روی خواهد داد؟ از طریق این فن مفاهیم جدیدی به دست می آید.

یکی از متداولترین مفاهیم در چند سال اخیر، یعنی تداعی آزاد(۲)، تلاشی است تااندیشه های بسیار بیشتری، بیش از آنچه که معمولاً به سطح خود آگاه می رسد به این

سطح آورده شود. تصور بر آن است که میان سطوح ناخودآگاه و خودآگاه در شخصیّت انسان تنها شکاف باریکی وجود دارد و سطح ناخودآگاه به دلایل گوناگون اندیشه های بسیار زیادی را سرکوب می کند. از آن جا که معمولاً، نمونه های تفکّر انسان کاملاً ساخت

یافته است، آنها به دشواری می توانند ارتباط، هدف یا روابط تعداد زیادی اندیشه را با

یکدیگر ببینند، گاه حتّی نمی توانند تصویری کلّی از آنها را ببینند. تداعی آزاد اندیشه ها

۱- (۱) - Problem _ Solving.

۲- (۱) - Free _ association.

را تکان می دهد تا از نمونه معمول که در آن بوده اند رها شوند و نمونه های جدیدی تشکیل دهند. همچنین تداعی آزاد امکان در آمیخته شدن اندیشه های ناخودآگاه را با اندیشه های خودآگاه فراهم می سازد و به این ترتیب باز هم دامنه نمونه های احتمالی افزایش می یابد. نتایج تداعی آزاد اغلب بی نهایت بی سابقه است (گاه تا حدی که هیچ کس نمی تواند معنای آنها را بفهمد).

اکنون وقت آن است که عنصر دوّم این تعریف، یعنی بیان نمونه هایی را که از این تفکّر خلّاق حاصل شده است مورد توجه قرار دهیم. تنها زمانی که شخصی بتواند یک مفهوم جدید را به نحوی منتقل یا بیان کند که دیگران آن را بفهمند می توان گفت که فرآیند حقیقی خلاقیت انجام پذیرفته است. خط میان فرآیند خلّاق و غیر خلّاق، به روش انتقال

اندیشه به دیگران و یا به میزان انتقال آن بستگی دارد. ممکن است شخص اندیشه های بکر زیادی در سر داشته باشد، امّا چنانچه نتواند آنها را به شکلی فهم پذیر بیان کند، در آن صورت آن شخص فرد خلّاقی نیست. امّا نوابغ خلّاق ممکن است در زمان خود درک نشوند، و این حاکی از قصور آنان نیست، امّا در دوره های بعد دیگران می توانند آنان را

درک کنند و مورد قدردانی قرار دهند. شاید از خطرات خلّاق بودن آن باشد که ممکن

است شخص درک نشود و درک و شناخت اندیشه های خلّاق برای هر کس حائز اهمیت است.

هر مدیر امور اداری کتابخانه ممکن است از چهار نوع تفکّر خلاق بهره جوید. اگر هر چهار نوع تفکر درهم ادغام شوند ممکن است به دو چیز دست یابیم: (۱) این ادغام ممکن است. موجب پیدایش تعداد زیادی اندیشه و روش بکر برای اجرای عملیات کتابخانه شود، و (۲) این نمونه ها می توانند با حداقل گسیختگی با نمونه های سازمان متناسب شوند. استفاده از مدیریّت مشارکتی به طریقی از همان مفاهیم بهره می جوید. گسیختگی یا عامل اختلال که ناشی از کاربرد اندیشه جدید است، اغلب موجب می شود

که مدیران برای به کارگیری فنون تفکر خلاق بیشترین مقاومت را نشان دهند.

تشویق تفکر خلّاق

به فرض آن که شما به عنوان یک مدیر، علاقه مند به تشویق فکرهای ابتکاری کارمندان کتابخانه خود باشید، برای این کار چه گامهایی از نظر سازمانی و سرپرستی بر

می دارید؟ بنابر تحقیقات، اشخاص بسیاری مدعی آن هستند که مدتهای زیادی است احساس می کنند یک سازمان سنّتی، بسیار سازمان یافته و دارای سلسله مراتب دیوانسالاری، خلاقیّت را از بین می برد و میانمایه بودن را تشویق می کند. یکی از راههای

تشویق فکر ابتکاری افزایش تمرکززدایی و تصمیم گیری و تفویض اختیار است (بنگرید به : فصل ۶ در مورد تفویض اختیار) (همچنین توجه داشته باشید که وجود کتابخانه های شاخه ای ممکن است معنایی بیش از عدم تمرکز خدمات نداشته باشد.) حتی اگر تفکر ابتکاری بر اثر این حرکت افزایش نیابد، باز خورد همه سطوح و شناخت دقیق افزایش خواهد یافت، که [درک] معنای هدف را برای کارمندان بیشتر خواهد کرد.

عدم تمرکز باید به آزاد شدن مرزهای بخشها و قلمرو قانونی همراه باشد تا تماس و ارتباط بین بخشها افزایش یابد. برای نمونه بررسی کتابشناختی را تقریباً هر واحدی از

کتابخانه می تواند انجام دهد. تصور کنید که این فرآیند تمرکز یافته بوده، امّا نتایج

رضایتبخش حاصل نشده است. همه واحدها می توانند شیوه های جدید را بیازمایند. برای آن که کمی نظارت بر کار صورت گیرد، ارتباط میان بخشها باید افزایش یابد. افزایش ارتباط و شاید کمی رقابت می تواند موجب پیدایش فکرهای ابتکاری شود. ارتباط بیشتر وضعیّت را کمی پر تنش می کند که موجب تحریک ذهن خلاّق می شود. این ارتباط به طور طبیعی وضعی به وجود می آورد که در برخی فنون اندیشه زایی، شبیه سازی می شود. چنین ارتباطی میان بخشها ممکن است منجر به کشف دیدگاهی جدید در مورد وظیفه یا مشکلی شود که باید انجام یا حل شود. هر چه کار تخصصی تر باشد این احتمال کمتر می شود که شخصی که آن رانجام می دهد با اطلاعات گوناگونی روبرو شود که به وسیله آن بتواند مسایل را با هم ترکیب یا خلاّقیّتی از خود بروز دهد یا با دیدگاه جدیدی با مشکل روبرو شود. به جای آن چنین شخصی احتمالاً در دام نمونه هایی برای انجام کار خواهد افتاد که از آن رهایی نخواهد یافت.

ص:۹۸

انگلند و مارس(۱)، ۵، ۶ اشاره کرده اند که سازمانهای بزرگ در مقایسه با سازمانهایکوچک، ممکن است چالش بیشتری ایجاد کنند و به انطباق کمتری نیاز داشته باشند. معمولاًـ سازمانهای بزرگ نسبت به سازمانهای کوچک، پول بیشتری به تحقیقات و فعالیّتهای ابتکاری اختصاص می دهند. از آن جا که در سازمانهای بزرگ میزان انتخاب افراد و دیدگاهها بیشتر است، کمتر به انطباق و نیز نظارت دقیق گرایش دارند. یک سازمان کوچک برای تشویق تفکّر خلّاق چه می تواند بکند؟ کارکنان یک کتابخانه کوچک عمومی یا آموزشگاهی را یک کتابدار، و احتمالاً یک غیر متخصص یا داوطلب تشکیل می دهند. گاه کتابدار کاملاً تنهاست. بدون شک چنین وضعی می تواند موجب رکود شود، زیرا فاقد انگیزه کارکردن با افراد متخصص است. در چنین وضعی، خواندن مطالب مربوط به خلاقیّت و کاربرد آنها در مدیریّت بغایت اهمیّت دارد. حفظ رابطه با حرفه از طریق روزنامه ها و کنفرانسها کمترین کاری است که شخص برای اجتناب از قرار گرفتن در جریان راکد غیر خلّاق باید انجام دهد. در چنین وضعی برای حفظ

استانداردهای حرفه ای و ادامه رشد خلّاق شخصی، همه انگیزش ذهنی ممکن باید به کار گرفته شود. کارهای ذوقی خارج از محیط کار، چشم انداز فرد و دامنه انتخاب منابع،

اندیشه ها را وسعت می بخشد و میانکنش دو علاقه یا بیشتر ممکن است موجب پیدایش یک ترکیب (پیوند اندیشه ها) یعنی یک اندیشه خلاق شود. از برخی جهات در یک کتابخانه کوچک، کتابدار محیط مطلوبی برای مدیریّت خلاق دارد. در چنین کتابخانه ای کتابدار برای انتخاب وظیفه و شیوه های مسأله گشایی، برنامه ریزی و تصمیم گیری از استقلال زیادی برخوردار است. همچنین گرچه ممکن است این کتابخانه فاقد میانکنش افراد حرفه ای در ضمن کار باشد، امّا کتابدارانی که به تنهایی کار می کنند، در یک مسیر

بسیار تخصصی باقی نمی مانند، زیرا مسؤل فراهم آوری کتاب، فهرست نویسی، مرجع و گردش کتاب هستند. اگر کتابدار آن قدر خوش اقبال باشد که برای کارهای روزمره دستیاری داشته باشد، در آن صورت برای برنامه ریزی خلّاق وقت بیشتری وجود دارد. ویژگی شخص خلّاق آن است که کارکردن مستقل را دوست دارد و دنباله روی را نمی پسندد این هر دو ویژگی با وضع کتابخانه های کوچک تناسب دارد.

۱- (۱) - England and Mars.

در خود کتابخانه (صرف نظر از اندازه آن) ، باید تلاشهای ویژه ای به منظور تشویق خلاقیّت در کارکنان فرودست صورت گیرد. در هر واحد یک سازمان اعمال استبداد در مهار و تفویض اختیار آسان است، چنین شیوه ای معمولاً یک محیط باثبات و صرفه جویی های مقیاس(۱) به وجود می آورد که اغلب خواسته مدیران است، امّا بهترین روش برای ظهور اندیشه های جدید تشویق تفکر و مسؤلیّت مستقل در فرودستان است. هر چه بیشتر آنها خود را جزئی از تصمیمها و عملیّات واحدها بدانند کیفیّت تولید

آنها بهتر خواهد بود - و این حاصل فزونی احساس مشارکت و اجرای کار است. این موضوع برای دانشجویان دستیار نیز کاربرد دارد و مهم نیست که سطح پیچیدگی یا اهمیّت آن چقدر باشد. با استفاده از دانشجویان دستیار کتابدار کارها را به صورت غیر

متمرکز انجام می دهد (برای نمونه، اگر آنها را تعیین خط مشی مشارکت دهد). اطلاعات

دستیاران چیزی نیست که بزرگ منشانه به آن بخندیم، زیرا دیدگاههای نو آنان منبعی غنی از اندیشه است. از آن جا که داده های استفاده کنندگان نیز به شکل دهی یک کتابخانه و به تداوم برنامه ای که جوابگوی نیاز آنها طیّ یک دوره زمانی باشد، کمک می کند، نظر آنان را نیز باید جویا شد.

فنونی برای پیدایش اندیشه های نو

در این بخش فنونی را مورد بحث قرار می دهیم که برای پیدایش اندیشه های نو به کار می رود، امّا موفقیّت هر فن به دو قاعده بستگی دارد:

۱ - هیچ اندیشه ای در مرحله ارائه آن نباید به طور شفاهی یا غیر شفاهی مورد ارزشیابی یا قضاوت قرار گیرد. هنگامی که همه این مطلب را درک کنند، هر چند ممکن

است زمانی که یک اندیشه غریب به زبان آورده می شود، گهگاه صدای نفس نفس زدن شنیده شود، امّا مهار قضاوت شفاهی نسبةً آسان است. آنچه مهمتر و مهار آن دشوارتر است، ارزشیابی غیر شفاهی است که همیشه وجود دارد و با زبان حرکات اعضای ظاهری و جسمانی بدن بیان می شود. چرخاندن چشمها، بالا بردن ابروها، روبر گرداندن، از پنجره به بیرون یا به سقف نگریستن همه نمایش ارزشیابی ذهنی هستند و

۱- economies of Scale صرفه جویی های مقیاس یا صرفه جویی های تولید انبوه - م .

فقط هنگامی که مردم در یک گروه بحث می کنند باید نگاه کرد و دید که چگونه اغلب چنین رفتارهایی از آنها سر می زند. امّا چنین ارزشیابیهایی در این مرحله افرادی را که

اندیشه هایشان به این نحو مورد انتقاد قرار می گیرد، از ادامه دادن باز می دارد.

۲ – همه اندیشه هایی که در مرحله نخست جلسه مطرح می شود، باید پیشنهادهای جدّی تلقی شود، و در مرحله ارزشیابی مورد بحث قرار گیرد. این کار دشوار است، زیرا

حتماً کسی خواهد گفت که برخی اندیشه ها آن قدر احمقانه است که بحث درباره آنها اتلاف وقت خواهد بود. امّا به محض این که چنین نظری بیان شود (به طور شفاهی یا غیر شفاهی)، جلسه احتمالاً شکست می خورد. تنها وقتی همه توافق کنند که هر پیشنهادی را به طور جدّی مورد بحث قرار دهند، امید موفقیّت وجود دارد.

فنونی که مشوّق ارائه اندیشه های جدید و تفکّر می شود، سه دسته اساسی طبقه بندی شده است: فنون تحلیلی، فنون تداعی آزاد و فنون رابطه اجباری.

فنون تحلیلی و خلّاق

شیوه تحلیلی برای پیدایش اندیشه، بسیار بر مسأله گشایی منطقی متّکی است به نظر می رسد سه فن تحلیلی زیر بیشترین استعداد بالقوه را برای وضع کتابخانه دارد: صورت برداری از ویژگیها، داده – ستاده و تحلیل شبکه ای.

تهیه سیاهه ویژگیها

تهیه سیاهه ویژگیها دارای دو فرآیند است: (۱) ویژگیهای عمده یک مسأله خاص بدقّت جدا و سیاهه ای از آنها تهیّه می شود، و (۲) تغییراتی که می تواند در هر یک از

ویژگیها به منظور حل مسأله داده شود مورد بحث قرار می گیرد و از این راه حلها سیاهه ای تهیّه می شود. سپس ازهر تغییر در هر ویژگی سیاهه ای تهیّه می شود تا مشخص شود که آیا آن تغییر بر سایر ویژگیهای مندرج در سیاهه اثری دارد یا خیر. نکته این جلسه

به وجود آمدن تعداد زیادی اندیشه جدید برای تغییر و ارزشیابی آنهاست.

برای نمونه، مسأله ممکن است کاهش موجودی آماده فهرست نویسی باشد. گروه برای حل مسأله گرد هم می آیند و کار را با تهیه سیاهه ای از ویژگیهای مسأله آغاز می کنند

– جریان اطلاعات، ذخیره مواد فهرست نشده، فهرست نویسی توصیفی، فهرست نویسی

تحلیلی، کارکنان متخصص، کارکنان غیر متخصص، ابزار، فضا، بایگانی، آماده سازی و مانند آن. در این سیاهه تا آن جا که مقتضی به نظر برسد به جزئیات پرداخته می شود. سپس افراد گروه هر مورد ذکر شده در سیاهه را مورد بحث قرار می دهند و تغییراتی را برای سرعت بخشیدن به کار فهرست نویسی در همه مراحل پیشنهاد می کنند. سرانجام این مسأله را مورد توجه قرار می دهند که آیا تغییرات پیشنهادی در یک حوزه (مثلاً ـ فهرست نویسی توصیفی) بر سایر حوزه ها (مثلاً ـ نمونه های کارگزینی، فهرست نویسی تحلیلی بایگانی، آماده سازی و مانند آن) اثر می گذارد یا خیر.

این روش به طور منطقی بخوبی کارآیی دارد. بجز آن که افراد معمولاً خیلی زود تصور می کنند که از همه مسائل و همه راه حلهای احتمالی سیاهه ای تهیّه کرده اند. از آن جا که این افراد با اندیشه های از پیش فرض شده درباره آن که هرچیز چگونه باید باشد در جلسه شرکت می کنند ممکن است نتوانند به قدر کافی در عمق مسائل نفوذ کنند. این دلیل دیگری است که نشان می دهد یک بار استفاده یا استفاده منقطع از این فن ممکن است نتایج نامطلوبی به بار آورد؛ تکرار تنها روشی است که مردم را وادار می کند اندیشه های از پیش فرض شده را کنار بگذارند و براستی راه حلهای مختلف را کشف کنند.

داده – ستاده

هر چند فن داده – ستاده کاملاً شبیه به فن سیاهه نویسی ویژگیها می نماید، امّا چند تفاوت اساسی میان این دو وجود دارد. نخست، در این شیوه مشخص می شود که چه نتایج مطلوبی (ستاده) باید به دست آید. دوّم شخصی خارج از گروه شرکت کننده در بحث، ستاده را تعیین می کند. به این ترتیب گروه با مسأله ای مواجه است که راه حل مشخصی برای آن تعیین شده است: وظیفه گروه آن است که چگونگی سازماندهی مجددِ وضع را برای رسیدن به آن نتیجه بررسی کند. این امر گروه را وادار می سازد که راههای بسیار بیشتری را در مقایسه با آنچه احتمالاً در روش تهیه سیاهه از ویژگیها بررسی می شود، مورد توجه قرار دهد، زیرا راههای بدیهی در بسیاری موارد با نتیجه مطلوب وفق نمی دهد.

باز هم مثال موجودی آماده برای فهرست نویسی قابل استفاده است. فرض کنید که

مدیر کتابخانه نتیجه ای را برای موجودی انباشته شده مواد انگلیسی زبان تعیین می کند.

مثلاً مواد جاری به زبان انگلیسی بایـد طّی پنـج روز یا کمتر از نظر خـدمات فنی آماده شوند. گروه باید همه عوامل مربوط به موجودی جمع شـده را در نظر بگیرد، سـپس همه منابع در دسترس (داده ها) که می توانـد به رفع مسأله موجودی انباشـته شده کمکٔ کند باید مورد بررسی قرار گیرد. مزیّت عمده این شیوه آن است که ضمن آن که در مقایسه با

روش تهیه فهرست از ویژگیها بحث با صراحت بیشتری مورد تأکید است، گروه باید دامنه وسیعتری از راه حلهای ممکن را در مقایسه با روشهای احتمالی دیگر، مورد توجّه قرار دهد.

تحلیل شبکه ای(۱)

تحلیل شـبکه ای، به بیان ساده، تهیّه سیاهه ای از ویژگیهایی است که به شکلی دقیق انجام می شود. همه مواردی که معمولاً به عنوان ویژگی در سـیاهه درج می شود در یکٔ شـبکه دو بعـدی قرار می گیرد. این شـبکه تضـمین می کنـد که همه ترکیبهای احتمـالی مورد توجه قرار خواهنـد گرفت. از این رو، این فن تـا حـدی یکٔ فن رابطه اجباری است و نیز فنّی تحلیلی از این نظر که هر مربع شـبکه بایـد مورد بررسـی قرار گیرد. در این شـیوه، انـدیشه ها و روابط جدید که احتمالاً در روشـهای دیگر ندیده گرفته شده است ممکن است بخوبی دیده شود.

ویژگیها۱۲۳۴۵

۱

۲

۳

۴

۵

ص:۱۰۳

۱- (۱) - grid analysis.

فنون تداعی آزاد

سیال سازی ذهن

در تجارت و صنعت چند فن تداعی آزاد به عنوان وسیله ایجاد اندیشه ها و فراورده های نو بسیار عمومیّت یافته است. در فن اساسی سیال سازی ذهن از قواعدی که

قبلاً مورد بحث قرار گرفت با دو تفاوت مهم استفاده می شود. نخست آن که هر چند یک موضوع کلّی برای بحث باید مورد نظر باشد، هیچ تعریف دقیقی از مسأله ارائه نمی شود. دوّم آن که هر نظریه، اندیشه یا پیشنهادی - مهم نیست که تا چه حدی بی پروا و آزادانه

بیان شود - مورد استقبال قرار می گیرد؛ در واقع آنها را به طور فعال مورد تشویق قرار

می دهند و می طلبند؛ همچنین هیچ گونه واکنش منفی اعم از شفاهی یا از طریق زبان حرکتی نباید ابراز شود. مادام که اندیشه ها مطرح می شود جلسه باید ادامه داشته باشد و شرکت کنندگان تشویق می شوند تا اصلاحات یا تعدیلاتی درباره اندیشه هایی که قبلاً مطرح شده اند، ارائه دهند. نظر آن است که برای یک موضوع یا یک مشکل حداکثر شیوه های ممکن فراهم آید.

شیوه سیال سازی ذهن چنانچه عاقلانه و با تعدادکمی از افراد (۶ تا ۸ نفر) به کار گرفته

شود می تواند شیوه های بسیار زیادی را برای حل مسائل یک کتابخانه به وجود آورد.

اگر افراد جدیدی به تناوب وارد گروه شوند نوع اندیشه های مربوط به یک مسأله واحد تا حد قابل ملاحظه ای تغییر خواهد کرد. آشنایی کامل افراد به نمونه های تفکّر یکدیگر کمک می کند که از رکود اجتناب شود. اندیشه ای که در پشت این فن قرار دارد آن است که تا سر حد امکان بینشهای جدیدی فراهم آید.

فن گوردُن(۱)

این روشی است که به وسیله یکی از کارکنان شرکت آرتور دی. لیتل(۲) (کمبریج،ماساچوست) ابداع شد.این شرکت، یک شرکت مشاور است که چند کار کتابخانه ای انجام داده است. این شرکت خدمات نسبةً غیر متعارفی دارد: یک گروه طراح مبتکر که

ص:۱۰۴

۱- (۱) - Gordon Tochnique.

۲- (۲) - Arthur D. Little Company.

ادعا می کننـد در ایجاد فرآورده های جدیـدی که به درخواست شـرکتها صورت گرفته است، هرگز شـکست نخورده اند. فنّ گوردن مانند فن سیال سازی ذهن است با این تفاوت که تنها رهبر گروه مشکلی را که باید حل نشود می داند. به گروه واقعی تنها یک

نشـانه مبهم داده می شود زیرا چنین تصور می شود که هرگـاه گروه دقیقـاً بداننـد مسأله ای که به آن می پردازنـد چیست، بی درنگ یک یا دو انـدیشه ثابت را اختیار و احساس خواهنـد کرد که مسأله را حل کرده انـد. به محض آن که بـدیهی ترین راه حلها پیشنهاد شود، این عقیده جریان اندیشه ها را متوقف خواهد کرد. شیوه گوردُن مبنی بر بیان کلّی یک مسأله

است مثلًا به جای آن که گفته شود «چگونه یک مجموعه کتابخانه را اداره کنیم» می گویند

«چگونه کارها را اداره کنیم»؛ چنین شیوه ای کمک می کند از وضعی که افراد در آن نسبت

به یک راه حل پیشـنهادی موضع بسـیار انتقادی یا دفاعی دارند اجتناب شود چه در غیر این صورت افکاری که دامنه وسیعتری دارد، ممکن است به زبان آورده نشود.

فنّ گوردن در مقـام روشـی برای دستیابی به انـدیشه های خلّاق برای کتابخانه به آسانیِ مثلًا روش سـیال سازی ذهن یا تحلیل شبکه ای انجام نمی شود. در فن گوردن مدیر باید مهارت زیادی داشـته باشد (که باید بحث کلّی را که آزادانه جریان دارد به یک مسأله خاص مرتبط سازد). و اعضای گروه برای ارتقای این فن به سـطحی بالا بایـد تمرین زیادی داشـته باشـند. کارکنان کتابخانه وقت لازم را برای تشکیل گروهی که بتواند به نحوی موفقیّت آمیز از فن گوردن استفاده کند، ندارند.

نشست غیر رسمی ۶۶ فیلیپس (۱)

نشست غیر رسمی ۶۶ فیلیپس نوع دیگری از روش سـیال سازی ذهنی است. گروه بزرگی از افراد (شاید ۵۰ نفر) به گروههای کوچکتر ۵ یا ۶ نفره برای بحث تقسـیم می شونـد. سـپس این گروههـا به سیال سـازی ذهن می پردازنـد و در رأس هر گروه رهبری وجود دارد که انـدیشه های افراد را ثبت می کنـد. هنگامی که کار گروههای کوچک تمام می شود، همه آنها گردهم می آیند و رهبر هر گروه اندیشه های آن گروه را ارائه می دهد.

افراد گروه بزرگ سپس اندیشه های پیشنهادی را به بحث می گذراند و به جایی می رسند

ص:۱۰۵

۱- (۱) - Phillips ۶۶ Buzz Session.

که می توانند توصیه هایی را مطرح کنند.

این فن احتمالاًـ زمانی می تواند در کتابخانه کاربرد داشته باشد که شرکت همه کارکنان کتابخانه مورد نظر باشد. یکی از مشکلات این روش آن است که معمولاًـ افراد مجبور می شوند اندیشه ها را به صورت انتقادی ارزیابی کنند که این امر می تواند تعداد پیشنهادهای مطرح شده را کاهش دهد. مسأله دیگر برای کتابداران، مشکل تعطیل کردن کتابخانه برای یک روز کامل به منظور برپایی چنین جلسه هایی است و لازم است که نشست غیر رسمی مانند فن گوردن توسط افراد تمرین شود. این مشکلات نشان می دهد که هزینه های یادگیری احتمالاً برای کتابخانه سنگینتر از منافع خواهد بود.

فنون ارتباط اجباری

تفاوت میان فنون رابطه اجباری و دو روش قبل آن است که پیش از آن که بحثی صورت گیرد، روابط بر قرار می شود و گروه بحث، گروه کوچکی است. این روش تا حد زیادی بر احتمال رویداد تصادفی، به دست آوردن فرصت تحریک نظریه های جدید و وادار ساختن مردم به پرسیدن این پرسش که «اگر چنین شود چه می شود؟» متکّی است. سه فن ارتباط اجباری (فهرست، تهیّه سیاهه و هدف متمرکز) همه به تداعی خودبخود یا اختیاری بستگی دارد که بر دو اندیشه راه حل یا مسأله متفاوت تحمیل می شود.

فنّ فهرست

فن فهرست روشی است که به جای حلّ یک مسأله خاص به ارائه اندیشه های جدید کمک می کند. با این فن اعضای گروه دور هم جمع می شوند و دستور نامه ای (مانند دستور نامه کتابخانه) را به طور تصادفی باز می کنند. بندی از صفحه باز شده را انتخاب و اندیشه یا مفهوم مورد بحث در آن بند را ثبت می کنند و کتاب را می بندند. دوباره کتاب به طور تصادفی باز می شود و بند دیگری انتخاب و محتوای آن ثبت می شود. سپس این دو اندیشه که ثبت شده اند در ارتباط با یکدیگر مورد بحث قرار می گیرند. چه نمونه و چه اندیشه هایی از بررسی این دو مفهوم با یکدیگر به وجود می آید؟ این فرآیند انتخاب و مقایسه به مدّت چند ساعت ادامه می یابد.

ص:۱۰۶

فنّ تهیّه سیاهه

در این شیوه سیاهه ای از مفاهیم، اندیشه ها، خدمات و غیره مورد استفاده قرار می گیرد. این سیاهه توسط کسی استخراج شده که هـدف واقعی آن را نمی دانـد. مقوله هایی که بایـد در سـیاهه آورده شود به گرد آورنـده داده می شود و به او دسـتور می دهند که موارد بیشتری را اضافه کند. سپس گروه هر مقوله سیاهه را در ارتباط با سایر

مقوله ها به همان سـیاق روش فهرست مورد توجه قرار می دهد. تفاوت این فن با فن قبلی در آن است که سیاهه مقوله ها برای بحث، به جای آن که به طور تصادفی انتخاب شود، به وسیله یک نفر تهیّه می شود.

فنّ هدف متمرکز

در فن هـدف متمرکز سـیاهه ای از انـدیشه هـا یا مفاهیم از پیش طرح شـده به وسـیله کسـی که خواهان حل یک مسأله خاص است تهیّه می شود. این سـیاهه شبیه سـیاهه ویژگیهاست. سـپس هر مقوله سیاهه با یک رشته از مقوله هایی که به طور تصادفی از یـک واژه نـامه یـا دسـتنامه در همان زمینه تحقیقی انتخاب شـده است. جفت می شود. سـپس گروه درباره جفتهای حاصـل بحث می کند تا به اندیشه های جدیدی که از این مقایسه اجباری حاصل می شود، دست یابد.

هر سه فن ارتبـاط اجبـاری، اگر به صورت عاقلانـه مورد اسـتفاده قرار گیرنـد، به احتمـال قوی از نظر ارائه خـدمات عمومی در کتابخانه سودمندند. این فنون ممکن است مفاهیم جدیدی برای رفتار مراجعان و نیز خدمات جدیدی پدید آورد که احتمالاً به آنچه مراجعان واقعاً می خواهند و نیاز دارند نزدیکتر باشد، تکرار این نکته ارزشمند است که

اگر انتظار می رود از این فنون اندیشه های مفیدی حاصل شود، باید آنها را به طور منظم

به کار گرفت. فقط در اثر تمرین است که افراد با این روشها خاطری آسوده تر پیدا می کنند

و اجازه می دهند که تخیلّاتشان آزادانه به پرواز درآید.

تفکّر تحلیلی و تفکّر خلّاق

برای ابقـای یـک سازمان کارآمـد و پویا دو نوع فرآینـد عمـده تفکّر وجود دارد: تحلیلی و خلّاق. تفکّر تحلیلی - علمی که به مسأله گشایی معطوف است، تفکّری اساسی است.

ص:۱۰۷

این تفکر در موقعیتهای آشفته نظم را حاکم می کند. در این نوع تفکر برای هماهنگی حداقل توافق، ارزش قائل می شوند. تفکر تحلیلی از راه تجربه منطقی، دقیق و مطالعه به

حل مشکلات می پردازد. این نوع تفکر که با روشهای علمی که تیلور و دیگران پیشنهاد کرده اند مرتبط است تحلیل شغل، توصیف شغل، هزینه ها، منافع، هزینه، معیاربندی، نظریه، روشهای حسابداری و تحقیق را به طور کلّی مورد توجّه قرار می دهد. ورود به همه این موضوعها از یک دیدگاه منطقی – عقلانی صورت می گیرد. این نوع تفکر تداوم و توانایی پیشرفت را موجب می شود که شاید روند آن کُند باشد، امّا به هر حال پیشروی است. تفکّر تحلیلی در عملیات روزانه ضروری است.

تفکّر خلاّق تا حدی فاقد ساختار و غیر قابل پیش بینی است و اغلب غیر منطقی می نماید. این نوع تفکّر برای جهشهای بزرگ لازم – که فاصله ای واقعی با گذشته ایجاد

کند و برای پویا و فعال نگاه داشتن یک سازمان ضروری است. هر مدیری که فکر کند این تفکّر اهمیّتی ندارد، احتمالاً سازمان خدماتی راکدی به وجود می آورد که خیلی زود

خود را دور از نیازهای جامعه می یابد: ناامید کننده است که بسیاری از مدیران نیازی به

تواناییهای خلاّق در سازمانهای خود – بویژه در کتابخانه ها احساس نمی کنند و به مفهوم

خلاقیّت و جایگاه آن در سازمانها و مدیریّت توجّه بیشتری مبذول نمی دارند. در طول سال تحصیلی ۷۹ – ۱۹۷۸ خانم دکتر سی.متویر – دوران(۱) استاد دوره کارشناسی ارشداز دانشکده کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه کالیفرنیا در لولس آنجلس، در مورد دیدگاههای مدیران کتابخانه های بزرگ عمومی در ایالات متّحده با توجه به موضوعهای جاری در اداره کتابخانه تحقیقی انجام داد. چند پرسش او به ابتکار و خلاّقیّت و کوشش

برای پرورش این فعالیّتها در نظام کتابخانه مربوط بود. وی دریافت که تعداد بسیار کمی

از مدیران نقش خلاقیّت را در سازمان درک می کردند و بدین لحاظ نظامهایی داشتند که

ظاهراً از نظر مسائل مربوط به بودجه و کارکنان (بویژه روابط افراد) مشکلات کمتری داشت، هر چند تحلیل دکتر دوران هنوز کامل نشده و بقیه کار باید انجام شود، امّا این

داده ها مؤیّد این اندیشه است که خلاقیّت در یک سازمان ممکن است کمک کند که آن سازمان کارآمدتر باشد.

۱– (۱) – C.Metoyer _ Duran.

هنگـامی که برای تشویق انـدیشه هـای جدیـد و ادغـام آنهـا در تفکّر تحلیلی کوشـش سـنجیده ای صورت می گیرد، کتابخانه اسـتفاده کننـدگان و کارکنانش را به طور یکسان بر می انگیزد و به زنـدگی آنان راه می یابد. کتابخانه در دنیایی که سـرعت تحوّلات در آن بیش

از هر وقت دیگر است موجودیتی است که آینـده ای دارد. از آن جا که یک کتابخانه، مخزن اطلاعات است، وجود ابتکار در آن ضرورت است، زیرا سرعت کهنه شدن اطلاعات بسیار بیشتر از گذشته است. امروزه بیشتر استفاده از اطلاعات مورد تأکید

است تا داشتن آن و اکنون کتابخانه در برانگیختن تفکّر خلاق جایگاهی اساسی دارد. اگر

قرار باشـد کتابخانه در آینـده به عنوان یک نهاد رشـد کنـد و با جامعه ای که آن را ایجاد کرده ارتباط مسـتمری داشـته باشد، مدیریّت خلّاق امری ضروری است.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۱۰۹

۵. قدرت ، اختیار و جوابگویی

اشاره

قدرت و اختیار کتابخانه های عمومی از اختیار قانونی دولت ناشی می شود، کتابخانه های اختصاصی چه در مؤسسات خصوصی و چه در ارتباط با شرکتهای تجاری، قدرت و اختیار خود را از سازمان مادر و هیأت اداره کننده آن کسب می کنند. در

این فصل مفاهیم و فنون اساسی مدیریّت در ارتباط با قدرت، اختیار و یک مفهوم دو جانبه یعنی جوابگویی مورد توجه قرار می گیرد.

کتابخانه ها که معمولاً بخشی از سازمانهای بزرگترند، مدیران خود را با برخی مسائل جالب مربوط به قدرت و اختیار مواجه می سازند. بدون شک یکی از اوّلین چیزهایی که برای یک مدیر ضروری است، آن است که میزان قدرت و اختیار مقامی را که به او واگذار شده بروشنی بداند. بسیاری از کتابداران تازه کار زمانی که متوجه می شوند قوانینی بویژه

در ارتباط با شیوه عملکرد احتمالی کتابخانه وجود دارد شگفت زده می شوند. به طور کلّی این قوانین را حکومتهای ایالتی، استانی و شهری(۱) تصویب می کنند؛ امّا در برخی از کشورها مسأله خدمت کتابخانه مهمتر از آن است که به اختیار قانونی محلّی واگذار شود. بنابراین (برای مثال در کشورهای اسکاندیناوی) از قوانین و مقررات دولتی استفاده می شود.

بعلاوه، قوانین ملّی که از کتابخانه ها به طور اخص در آنها نامی برده نمی شود، ممکن

۱- این تقسیمات مربوط به به ایالات متحده آمریکا است . - م.

است تأثیر قویِ شگفت آوری بر آنچه یک کتابخانه احتمالاً انجام می دهد یا نمی دهد داشته باشد. برای نمونه در سال ۱۹۶۴، کنگره آمریکا قانون حقوق مدنی را از تصویب گذراند. از آن جا که به موجب آن قانون همه شهروندان باید از خدمات مساوی برخوردار می شدند، افراد انتظار داشتند کتابخانه ها که قبلاً خدمات یکسانی ارائه نمی دادند از آن پس چنین کنند. و در واقع بیشتر کتابخانه ها در برنامه های خود تجدید

نظر و آنچه را به نظر ضروری می آمد اصلاح کردند. امّا مفهوم خدمت مساوی، از نظر قانونی، از آنچه نخست انتظار می رفت پیچیده تر است.

حداقل یک نظام کتابخانه ای بادادستان محلّی ناحیه بر سر روش تأسیس کتابخانه های شاخه ای دچار مشکل شد. بیشتر کتابخانه های عمومی در آمریکا یکی از سه روش اساسی را برای تأمین بودجه کتابخانه های شاخه ای به کار گرفته اند. در یک روش بودجه موجود بر تعداد کتابخانه های شاخه ای تقسیم می شود که کار سنگینتر و هزینه های بیشتر برای برخی مناطق در آن منظور نمی شود. در روش دوّم، بودجه را براساس میزان استفاده، یعنی استفاده از مواد در منزل، پرسشهای مرجع که پاسخ داده می شود، یا برخی دیگر از راههای استفاده، تقسیم می کنند. متداولترین روش، ادغام این

دو روش است به طوری که همه کتابخانه های شاخه ای از حداقل حمایت برخوردارند و بودجه ای اضافی بر مبنای برخی مقیاسهای استفاده به آنها تعلّق می گیرد. این روش تضمین می کند که آن دسته از کتابخانه های شاخه ای که میزان استفاده از آنها زیاد است

(هزینه بالایی دارند) می توانند خدمات مورد نیاز جوامع استفاده کننده خود را انجام دهند. در نظر اوّل، این روشها، بویژه روش آخر، به نظر عادلانه می آید و قانون حقوق مدنی را نقض نمی کند، امّا در عمل در نمونه ما چنین نبود، زیرا دفتر دادستان محلّی ناحیه چند مورد از نقض بالقوه قوانین ایالتی و دولت مرکزی را کشف کرد. هر چند این کتابخانه در ارائه خدمات نامساوی به استفاده کنندگان عمدی نداشت، امّا این نظام در عمل چنین کرده بود و نتیجه (نه قصد) چیزی است که دادگاهها نگران آنند.

آنچه در تقسیم بودجه براساس میزان استفاده یا تقسیم بودجه موجود در نظر گرفته نشده است، ترکیب متغیّر یک جامعه است. فرض کنید که کتابخانه ای برای رفع نیازهای جامعه محلی مجموعه ای فراهم کرده باشد (مثلاً برای گروهی که عمدهً از طبقه متوسط

سفیدپوست تشکیل شده است)، هنگامی که این جامعه به نوعی تغییر پیدا کند که ۶۰ درصد افراد آن را اسپانیاییها تشکیل دهند، ممکن است مشکلاتی پدید آید. مجموعه ای که در بدو امر برای گروه اوّل در نظر گرفته شده بود ممکن است برای جامعه دوّم جاذبه

کمتری داشته باشد. در نتیجه استفاده از کتابخانه کمی کاهش خواهد یافت و این به کاهش مختصری در بودجه منجر خواهد شد. در این مرحله چرخه ای پدید می آید که گسستن آن کار دشواری است – پول کمتر و قیمتهای روبه افزایش، تجدید و نوسازی یک مجموعه کامل را هر چه دشوارتر خواهد کرد.

نظام کتابخانه ای لُس آنجلس که کتابخانه های شاخه ای آن به جوامعی که از نظر نژادی در حال تغییر بودند خدمات ارائه می داد، با این مشکل برخورد کرد. نتیجه گزارش دادستان شهر بدین شرح بود:

همان گونه که قبلاً گفته شد، معیار گردش مواد، اگر چه در ظاهر بیطرف است. امّا به نظر می رسد به گونه ای عمل می کند که از نظر عملیات، اثر و نتایج برای همه نژادها یکسان نیست. در نتیجه،

تفاوتهای موجود در اختصاص منابع کتابخانه میان سفیدپوستها و اقلیّتها موجب پدید آمدن

مشکلات جدّی قانونی، تحت قوانین جزایی و اساسی ایالتی و دولت مرکزی می شود.

هر چند به دنبال این گزارش هیچ اقدام قانونی صورت نگرفت، امّا کتابخانه، هیأت مدیره کتابخانه و دیگران را برانگیخت تا وضع را به طور کامل مورد تجدید نظر قرار دهند. در سال ۱۹۸۰ ، کمی افزایش بودجه و اختصاص مجدّد منابع، به بهبود توازن ارائه خدمات کمک کرد.

این مثال نشان می دهد که چگونه «نوشتن» انجام کاری آسان است، امّا باز هم می بینید که دچار گرفتاری بالقوه و مشکلات اجتماعی قانونی هستید. حتّی زمانی که مردم بهترین نیّات را در سر دارند ممکن است مشکلاتی پدید آید و چنین هم می شود. اگر در مورد قانونی بودن یک وضع سؤالی داشته باشید، بیشتر کتابخانه ها به یک مشاور

قانونی دسترسی دارند و شما می توانید از آنها نظر بخواهید. امّا به خاطر داشته باشید که یک نظر فقط بهترین برآورد از چگونگی تفسیری است که دادگاهها ممکن است از نکته

قانونی مورد سؤال داشته باشند. اگر بر اساس نظریه قانونی دادستان ناحیه یا شهر عمل کنید، باز هم ممکن است شما را به دلیل نقض قانون گناهکار بدانند، اگر چه ممکن است

ص:۱۱۳

شما را مجازات نکنند، زیرا شما بر اساس نیت پاک عمل کرده اید (یعنی این نظر مشاور راهنمای شما بوده است). برای کتابخانه ها این نوع نظریه های قانونی می تواند بسیار با

اهمیّت باشد. در نتیجه به عنوان نمونه، کتابخانه ایالت کالیفرنیا صورت سالانه نظریه های

کلّی دادستان ایالتی را با توجه به موضوع مسائل کتابخانه، به عنوان راهنما برای کارهای

محلّی و ایالتی منتشر می کند. با وجود این اکثر مسائل مربوط به قدرت، اختیار و جوابگویی در هر کتابخانه به مدیریّت و کارکنان ارتباط پیدا می کند، بنابر این مقتضی

است این مفاهیم در آن زمینه مورد بررسی قرار گیرد.

قدرت

قدرت، توانایی انجام کاری است ؛ اختیار، حق انجام کاری است. بنابر این میزان تأییدی که از شخص دارنده قدرت، صرف نظر از مقام یا اداره، می شود، قدرت او را تعیین می کند. قدرت مدیریّت اغلب به وسیله توانایی پاداش دادن، وعده پاداش، و پس گرفتن پاداش (یا تهدید به پس گرفتن پاداش)؛ تنبیه کردن (یا تهدید به تنبیه) و اخراج (یا تهدید به اخراج) فرودستان اندازه گیری می شود. مجاز بودن چنین کارهایی برای شخص دارنده قدرت در همه مؤسات معمول است و اساس قدرت را تشکیل می دهد. اینها در اصل مجازات عدم تطابق با اختیارات یک سرپرست یا عدم پذیرش آن است.

از یک دیدگاه مثبت، قدرت متضمن پاداش برای پذیرش اختیار است. نکته جالبی که در اکثر بحثهای معاصر درباره قدرت مطرح است، وجود واکنشی منفی نسبت به آن است. تقریباً در هر بحثی، نوشته ها با جنبه تنبیهی (منفی) قدرت آغاز می شود که نشانگر

این تصور است که قدرت چیز زیان آوری است.

آنچه اغلب نادیده گرفته می شود، ماهیّت ذهنی قدرت است. در مورد این که یک مقام یا شخص تا چه حد می تواند از قدرت برخوردار باشد نظریه های مختلفی وجود دارد. همچنین در مجوزهای موجود برای سرپرست و فرودست یک جنبه دو طرفه از قدرت وجود دارد. فرودستان از یک مجوز بسیار مشخص برخوردارند که آن را علیه سرپرستان به کار می گیرند: ظرفیّت کاری و توانایی مهار تولیداتشان، فرودستان با استفاده از این مجوز می توانند کُندکاری کنند و موجب آسیب دیدگی ابزار شوند.

ص:۱۱۴

سوءتعبیر عمـدی دسـتورات یا فرمانها روشـی است که فرو دسـتان اغلب آن را به عنوان حربه ای علیه کاربرد یکسان قـدرت یا اختیـار از سـوی یـک مـدیر برای همه، به کـار می گیرنـد. ضـعف چنین مجوزهـایی آن است که کارآمـد بودن آنهـا منوط به همکاری همه کارمندان است.

مجوز دیگر کارمنـد اعتصاب است. هر چنـد بیشتر کتابخانه ها کارگزاران یک واحد دولتی هسـتند و در ایالات متحده معمولاً اجازه ندارند اعتصاب کنند، امّا این مجوز در

واقع وجود دارد.مبنای قانونی که علیه اعتصاب کارمنـدان دولت وضع شـده مورد اعتراض قرار گرفته است و کارمندان به رغم جنبه قانونی آن بارها اعتصاب کرده اند.

گروههای خارج از سازمان نیز می تواننـد بر مجوزهای موجود برای فرو دسـتان اثر بگذارنـد. اتحادیه ها، انجمنهای حرفه ای و گروههـای دارای علایـق خـاص می تواننـد بر یک مؤسه و اداره کننـدگان آن فشارهایی وارد آورنـد. یکی از مؤسات که می تواند در بسـیاری از کتابخانه ها از مجوزهایی استفاده کند کمیسیون خدمات شهری است. این مجوزها برای مدیران و نیز برای فرو دسـتان کـاربرد پـذیر اسـت، امّـا معمولاًـ فرو دسـتان کسـانی هسـتند که کمـک می خواهنـد. چنین کمیسـیونهایی در واقع قدرتمندند زیرا می توانند تصـمیمهای مدیریّت را که ناظر بر ترفیع، امنیّت شـغلی یا دوره آزمایشـی است لغو کنند. رسـیدگیها معمولاً طولانی و پیچیده است و این روند برای برندگان و بازندگان

دعوا نومیـد کننده است، به دلیل امکان دخالت مدیران کمیسـیون مدیران تمایل دارند از تصـمیم گیریهایی که احتمالاً موجب می شود کارمنـدی تقاضـای رسیدگی کنـد، اجتناب کننـد. بنابراین وجود چنین کمیسـیونهایی ماننـد یک مجوّز قوی در برابر اعمال خشن و

تبعیض آمیز مدیریّت عمل می کند.

تقریباً همه مجوزها به مثابه یک شلاق روان شناختی عمل می کنند. زیرا صرف وجود آنها اغلب موجب پیدایش رفتار مطلوب در کارکنان و کارفرمایان می شود. بنـدرت اتمام حجّت می شود، زیرا همه می داننـد که اگر رفتار نامطلوب ادامه پیـدا کند از مجوزهـای موجود اسـتفاده خواهـد شـد. اعمـال مجوز به معنـای واقعی کلمه، اعتراف به شـکست است، زیرا از رفتار نامطلوب جلوگیری نشده است. مجوزهای منفی قدرت (تنبیه ها) معمولاً از مجوزهای مثبت (پاداشـها) در ابقای رفتار مطلوب اثر کمتری دارد.

در سال ۱۹۵۵ ، دی کارت رایت(۱) آثار نوشته شده در مورد قدرت مدیریّت رابررسی کرد.۳ این بررسی هنوز یکی از بهترین خلاصه های ادراکی از انواع قدرت مدیریّت است. کارت رایت قدرت را در پنج مقوله طبقه بندی کرده است.

۱ – قدرت پاداش بر این عقیده فرودست استوار است که سرپرست قدرت اعطای پاداش را دارد.

۲ – قدرت قهرآمیز بر این عقیده فرودست استوار است که سرپرست قدرتِ اعمال تنبیه را دارد.

۳ – قدرت مرجعیّت بر این تمایل فرودست استوار است که با سرپرست و قدرت چنین شخصی همگام و هماهنگ شود.

۴ – قدرت مشروع بر این عقیده درونی شده فرودست استوار است که سرپرست حق رهبری فعالیّتهای آنان را دارد.

۵ – قدرت تخصص بر این عقیده فرودست استوار است که سرپرستان دانش و مهارت خاصی دارند که موجب می شود هدایت فعالیّتهای فرودستان به وسیله آنها منطقی باشد.

بخش اعظم قدرت مدیر ترکیبی از این مقولات است که معمولاً ـ یک یا دو مقوله در آن غالب است. هنگامی که مدیری از قدرت تخصص و مرجعیّت قوی برخوردار باشد

بندرت سایر مقوله ها مطرحند. هنگامی که قدرت و تخصص ضعیف باشد معمولاً درباره قدرت مشروع پرسشی حائز اهمیّت وجود دارد. چند دفعه این عبارت را شنیده یا به زبانی آورده اید که «فلانی نباید مصدر آن شغل باشد، او هیچ چیز درباره آن نمی داند»؟ زمانی که شخصی، بی آن که زمینه ای غنی در کتابداری داشته باشد به مدیریّت یک واحد کتابخانه منصوب می شود، به نظر می رسد که همواره یک دوره آزمایشی وجود دارد که طیّ آن افراد حرفه ای کتابخانه در صددند ببینند مدیر تا چه حد

از دانش تخصصی برخوردار است. چنانچه این افراد مدیر را فاقد چنین دانشی بیابند، کشمکشی بر سر قدرت درخواهد گرفت. هنگامی که به قدرت از دیدگاه پنج مقوله ذکر شده بنگریم آن قدر که احتمالاً ـ از دیدگاههای دیگر می نماید، خطرناك و تهدید کننده

ص:۱۱۶

۱- (۱) - D Cartwright.

نخواهد بود.

اختیار

همه سازمانها، از جمله کتابخانه ها به مسأله توزیع قدرت و اختیار در درون سازمان توجه خاصی دارند. همان گونه که قبلاً ذکر شد، اختیار حق انجام کاری است و به مقام فرد در سازمان بستگی دارد. امّا این تعریف برای بحث در مورد اختیار مدیریّت واقعاً کافی نیست. آر. وی. پرستوس(۱) در یک مقاله بسیار خوب درباره اختیار و ساختارسازمان، تعریف بهتری از اختیار ارائه داده است.

اختیار را می توان ظرفیّت استفاده از همکاری دیگران براساس مقام رسمی و هرگونه پاداش روانی، انگیزه یا مجوزی که با مقام رسمی همراه است تعریف کرد. ظرفیّت استفاده از همکاری دیگران،

بدون تکیه بر نقش رسمی یا مجوزهایی که در اختیار آن نهاده شده است، احتمالاً نفوذ نامیده می شود. مقام رسمی الزاماً با قدرت ارتباطی ندارد، امّا هنگامی که مجوزهای زیادی در اختیار آن مقام گذاشته شود، با قدرت سروکار داریم. این تعاریف به مقام و نقش رسمی باز می گردد زیرا این نقطه ارجاع بیشتر با شرایط سازمانهای بزرگ تطابق دارد. مهار منابع سازمان یافته از طریق مقام

رسمی، احتمالاً منشأ رسمی قدرت جامعه نوین است. اختیار، قدرت و نفوذ معمولاً در موقعیتهای

کاربردی به هم وابسته اند. در عین حال در این تعاریف کوشش شده است که مفهوم سازماندهی به

عنوان نظامی مورد تأکید قرار گیرد که درون آن روابط میان فردی بر حسب اختیار مقرر شده

بازیگران سازمان یافته است.۳

در یک کتابخانه اختیار مدیر شامل حق انجام کارهایی مانند تصمیم گیری، تعیین کار برای کارمندان فرو دست، بررسی کارهای آنها و توصیه برای ابقا یا بر کناری آنان براساس عملکردشان است. گاه مدیر از حق رسمی برخوردار است امّا این قابلیّت را ندارد که براساس همان حق کارمندان را به انجام کاری وادارد. این مشکل از ماهیّت ذهنی و دو طرفه اختیار ناشی می شود. اختیار دو طرفه است زیرا هر فرد در این فرآیند از

واکنشهای پیش بینی شده افراد دیگر که در مسأله دخالت دارند به عنوان مبنای واکنشهای

خود استفاده می کند.رفتار پیش بینی شده ممکن است محقق شود یا نشود. اختیار ذهنی

ص:۱۱۷

۱- (۱) - R.V.Presthus.

است از این نظر که برآورد هر فرد از این که دیگران چقدر باید اختیار داشته باشند یا

دارنـد، تحت تـأثیر ارزشـهای اخلاقی و معنوی فرد است. نظر به مـاهیّت دو طرفه ذهنی اختیـار، شـگفت آور است که در یک سازمان، بندرت اختیار مورد منازعه قرار می گیرد.

یکی از دلایل عدم منازعه منبعی است که اختیار از آن ناشـی می شود، اختیار سازمانی بیشتر در مقام و منصب متمرکز است تا در دست صـاحب منصب موقّت. اختیـار بـا فرآینـد اجتماعی شـدن مشـروعیّت می یابـد. هر فرد در یک گروه یا نهاد جای می گیرد. اگر این نهاد دارای مناصبی است که از مقدار معیّنی اختیار برخوردارند و این امر از نظر

کارکنـان شاغل در آن نهاد صـحیح است، در آن صورت کارکنان جدیـد احتمالاً ناچارنـد این وضع را بپذیرنـد. از آن جا که معمولاًـ به مردم از بـدو تولّـد آموخته می شود که نقش فرودست بودن را بپذیرنـد، فرد معمولاًـ تعـاریف سازمانی و انتصابهای ناشی از اختیار را

به عنوان یک اصل بدیهی می پذیرد.

اگر چه اجتمـاعی شـدن برای فرآینـد قـانونی شـدن ضـرورت دارد، امّـا سـایر عوامـل هم برای پـذیرفتن اختیار از همین اهمیّت برخوردار است. باید یک فرآیند اعتباریابی(۱)

پیوسـته وجود داشـته باشـد. یک مقام ممکن است از اختیاری که میزان آن پـذیرفته شـده است برخوردار باشد؛ امّا صاحب آن مقـام بایـد قـابلیّت حفـظ آن را نشـان دهـد و به طور معمول از طریق مهارتهـا و/ یـا دانش حرفه ای - فنّی ازاختیارات آن مقام استفاده کند. پرس-توس (۱۹۶۲) این رونـد را مش-روعیت بر مبنای خبرگی(۲)، نـامی-ده است. به محض آنکه فرودست در توانایی یا دانش فرادست شک کنـد، آن شـخص اختیار خود را از دست می دهـد و اغلب بایـد بر اسـتفاده از مجوزها متوسـل شود. با چنین کاری [در واقع] فرادست در صورت اسـتفاده از هر مقـدار قـدرتی که دارد به فقـدان اختیار اعتراف می کند. این نحوه استفاده از قدرت ممکن است موجب انطباق شود امّا چنین انطباقی مدّت زیادی نخواهد پایید.

نقش یا رتبه رسـمی راه دیگری برای مشـروعیّت بخشـیدن به اختیار است: اگر مقام شما در کتابخانه بالاتر از دیگری باشد، در آن صورت شما باید اختیار بیشتری از او

۱- (۱) - Validation Process.

۲- (۱) - Legitimation by expertise.

داشته باشید. در کتابخانه ها، بویژه کتابخانه های بزرگ، اختیار به مقداری کم به چندین

مقام تفویض می شود. در این ساختار هر سطحی بایـد از اختیاراتی برخوردار باشـد، امّا هیـچ سـطحی به اندازه سـطح بالاتر از خود از اختیار برخوردار نیست. [بـدین ترتیب] یک نمونه سلسـله مراتب قـدرت حاصل می شود. سازمانهای دیوانسالارانه برای مشـروعیّت بخشـیدن به اختیار بر این روش متکی اند. امّا همان گونه که پرسـتوس اشاره کرده است استفاده از خبرگی و نقش رسـمی به منظور ایجاد حقِّ داشـتنِ اختیار، به تضاد در سـطوح بالا منجر می شود. در چنین سطوحی صاحب مقام نمی تواند در همه زمینه هایی که اختیاراتی در آنها به او داده شده است متخصص باشد.

آن نوع رهبری که صـرف نظر از تخصصـهای فنّی به ویژگیهای شخصـی بستگی دارد، راه دیگری برای مشروعیّت بخشیدن به اختیار است. پرسـتوس این امر را مشـروعیت بخشیدن «بر مبنای حسن تفاهم»(۱) نامیـده است و به نظر می رسد که عنصـری از مبنای

گیرایی افسونی اختیـار و بر در آن نهفته است. بـدون شـک در جـامعه معاصـر تعـداد کمی از افراد و در دنیـای کتابخـانه حتّی تعداد کمتری را می توان در زمره افرادی دانست که دارای

قدرت جاذبه و گیرایی باشند. با وجود این برای بسیاری از افراد، مبنای واقعی اختیارشان

در مقام یا مهارتهای حرفه ای نیست، بلکه در توانایی آنان برای کار کردن با مردم نهفته

است. برخی از افراد تنهـا براسـاس آن که «یـک فرد واقعی با علاقه ای خالصانه به مردم» هسـتند می تواننـد از اختیارات زیادی برخوردار باشند. این نوع افراد به دلیل محبّتی که

فرودستان و فرادستان به آنها دارند صاحب مقام می شوند.

یـک مـدیر بایـد از انواع راههای مشـروعیت بخشـیدن به اختیار و چگونگی عملکرد آنها آگاه باشـد. اختیار یک فرآینـد فعال ذهنی و دو طرفـه اسـت کـه در دو جهـت جریـان دارد؛ به سـمت پـایین از طریـق ساختـار سازمـانی مقامهـا، و به سـمت بالاـ از فرودسـتان به فرادسـتان. مبـانی اعتبار بخشـی به اختیار عبارت است از : پـذیرش سـنّتی اختیار، خبرگی، مقام، رتبه و ویژگیهای شخصی.

۱- (۲) - legitimation by ropport .

جوابگویی و مسؤلیّت

هر چند جوابگویی و مسؤلیت(۱) اغلب به طور مترادف با یکدیگر به کار می روند،امّا میان آنها تمایز قابل ملاحظه ای وجود دارد. مسؤلیّت در اصل عبارت از آن کاری است که شخص باید انجام دهد، حال آن که جوابگویی، پاسخگو بودن در قبال یک عمل است. بنابر این جوابگویی در فرآیند اجرای مسؤلیت حائز اهمیّت است. معمولاً شخص در برابر مدیر مستقیم خود جوابگو است.

ویژگیهای جوابگویی

رابطه میان جوابگویی، قدرت و اختیار مستقیم است. فرآیند جوابگویی شامل سه

عامل اساسی است: حقوقی، قانونی و اداری. از میان این سه عامل، دو عامل (حقوقی و قانونی) به خارج از سازمان مربوط می شود. جوابگویی اداری هر چند می تواند خارج باشد، امّا در اصل داخلی است، برای نمونه، کتابخانه دانشگاه در مقابل مدیریت دانشگاه جوابگو است.

جوابگویی قانونی به اعمال انجام شده و شکست در انجام برخی دستورات یا احکام قانونی مربوط می شود و اغلب موضوع دعواها در مورد قوانین یا احکام دولت مرکزی است که به اموری چون استخدام برابر، شرایط مثبت کار و حمل و نقل روزانه دانش آموزان به مدارس با اتوبوس مربوط می شود. احکام و قوانین محلی و ایالتی نیز بر

عملیات کتابخانه تأثیر دارد، زیرا دادگاهها می توانند برای مدیران و مؤسه ها به دلیل

کوتاهی در رعایت حدود قانونی تعیین شده مجازاتهای مالی یا جزایی تعیین کنند. حداقل یک کتابدار به دلیل نحوه به کاربردن جریمه های کتاب کنار گذاشته و جریمه شد؛ هر چند وی از روشهایی استفاده کرده بود که معمولاً در کتابخانه ها اعمال می شد و مورد

قبول هیأت امنای کتابخانه بود، امّا آن روشها با قوانین مدنی در تضاد بود و هنگامی که

شکایتی در پرونده ثبت شد، پیامد آن یک عمل قانونی بود.

جوابگویی قانونی از دو راه عمده اجرا می شود - از طریق دادگاهها و از طریق

۱- (۱) - accountability and responsibility.

دادرسی. از آن جا که هزینه فرآیند قضایی، کاربرد مکرر آن را کاهش می دهد، هیأت قانونگذار می تواند تقاضای دادرسی کند (و اغلب این کار را می کند) تا تعیین شود که آیا

مدیر یا مؤسه، خواسته ها و / یا احکام هیأت قانونی را انجام داده است یا خیر. دادرسی تحقیق، دادرسی مربوط به بودجه و دادرسی مربوط به قوانین جدید برخی از انواع دادرسیهایی است که با آنها روبرو می شویم. هیأتهای قانونگذاری همچنین توانایی

کاهش یا افزایش اختیار یک مؤسه و بودجه های تخصیصی را دارند. کتابخانه ها، همان گونه که به نحوی فزاینده در برخی از قسمتهای ایالات متّحده آشکار است، بویژه نسبت به آخرین نوع نظارت که ذکر شد، آسیب پذیرند.

در عین حال فرآیند نظارت قانونی دارای محدودیتهایی است. هیچ هیأت قانونگذاری وقت رسیدگی به همه امور جزئی تمامی مؤساتی را که در مقابل آن

جوابگو هستند ندارد. از آن جا که این امور جزئی به مؤسه ها واگذار می شود، تفسیر معنای یک حکم قانونی و آنچه باید انجام شود تفاوت می کند. هیأت قانونگذار معمولاً ـ یک مؤسه را در طول دادرسی مربوط به بودجه، هنگامی که اداره ای درخواستی دارد یا وقتی شکایتی علیه آن اداره صورت می گیرد، تحت نظارت قرار می دهد. هر چند در طول فرآیند جوابگویی، ارزشهای قانونی حاکم است، امّا مدیر معمولاً طیف وسیعی از فعالیّتها را پیدا می کند که هیأت قانونگذار تکلیف آنها را معیّن نکرده است. در تصمیمها

و فعالیّتهای این طیف مداخله نمی شود.

جوابگویی اداری در همه کتابخانه ها معمول است. برای مؤسات دولتی، از جمله کتابخانه ها مسأله تا حدی پیچیده تر از آن است که در مؤسات خصوصی دیده می شود.عوامل سیاسی باید در نظر گرفته شود، برای مثال، یک رشته اقدامات برای محدود کردن یا کاهش مالیاتها ممکن است بدان معنا باشد که کتابخانه مجاز نیست درخواست افزایش، حتی تا حد قانونی موجود را بکند.

از آن جا که کتابخانه در مقابل دولت جوابگوست، طبعاً باید با مقررات دولتی که بر حسابداری و خرید نظارت می کند. موافقت داشته باشد. امّا این مقررات در صورتی که دقیقاً از آنها تبعیّت شود، می تواند کار فوق العاده زیادی برای کتابخانه ایجاد کند، زیرا این مقررات بندرت برای مسائل مربوط به خرید مواد کتابخانه تنظیم می شود. برای کسب

مجوزی استثنایی در مورد مواد کتابخانه ای، کتابخانه می تواند در یک فرآیند قانونی طولانی درگیر شود.

جوابگویی اداری در مقابل دولت پیچیده، سیاسی و آشفته است، زیرا واحدهای مختلف ممکن است قوانین متناقضی بر مبنای یک دستور قاضی صادر کنند. همچنین اغلب در مورد این که جوابگویی واقعی در کجا وارد است، تردیدهای بسیاری وجود دارد، بویژه وقتی که واحدهای قانونی واداری بر سر موضوع دعوایی که ظاهراً پیروزی سیاسی در آن عامل اصلی است، بایکدیگر اختلاف پیدا می کنند.

مفاهیم مسؤولیت

همان گونه که قبلاً اشاره شد، جوابگویی و مسؤولیت یکی نیستند. یک فرد همواره به طور کامل جوابگوست و می تواند فرد دیگری را تعیین کند که به طور کامل جوابگو باشد، امّا مسؤولیت به این شکل نیست. مسؤولیت همواره مشترک است. یک فرد یا یک

واحد مسؤولیّت یا اجبار دارد کاری را انجام دهد، امّا فرد یا واحدی که این مسؤولیّت را

واگذار می کند پیوسته بخشی از آن را نگاه می دارد، یعنی واگذاری مسؤولیّت، مسؤولیّت واگذار کننده را افزایش می دهد. زیرا در این صورت وی باید بر مسؤولیت واگذار شده نظارت داشته باشد.

هنگامی که فردی وظیفه ای را که به او محوّل می شود می پذیرد، در واقع نسبت به آن کار در او مسؤولیت ایجاد می شود، فردی که مایل به پذیرش مسؤولیّت معیّنی نیست معمولاً از قبول شغل سرباز می زند، امّا گاه فردی پس از قبول یک کار، نسبت به آن احساس مسؤولیت نمی کند، زیرا می داند فرد دیگری آن کار را انجام خواهد داد. هر کس در زندگی خود گاهی با افرادی کار کرده است که در کار خود مسؤولیّت نمی پذیرند، امّا

کار خود را فقط در حدی که اخراج نشوند خوب انجام می دهند. هیچ گونه صحبت یا واگذاری مسؤولیتی دیدگاههای این افراد را تغییر نمی دهد. شخص باید قلباً مسؤولیت را

بپذیرد. مسؤولیّت، تعهدی است که شخص در برابر خودش دارد تا وظایف محوله را انجام دهد.

مدیران موفق کسانی هستند که واگذاری مسؤولیّت و اختیار آنان را آسوده خاطر

می کند و نیز بیهوده درباره مسؤلیّت باقیمانده احساس نگرانی نمی کنند.

مقام

تغییر اختیار یا مسؤلیت معمولاً مقام را تغییر می دهد؛ بنابر این هر مدیر باید هرگونه تغییر پیشنهادی در روند یا خط مشی را با توجه به چگونگی تأثیر احتمالی آن بر تفویض اختیار و مسؤلیت مورد توجه قرار دهد. آنچه احتمالاً به نظر مدیر تغییر بسیار کوچکی

می نماید، اغلب از دید کارمندان فرودست حایز اهمیّت است.

مقامی که معمولاً ـ فرودستان برای فردی قائل اند، کاملاً ـ ناشی از اختیار و رتبه رسمی نیست. بیشتر افراد دوست ندارند از کسانی که آنان را همرتبه خود می دانند، فرمان ببرند، مگر آن که عرف و عملکرد این «حق» را برای او تثبیت کرده باشد. برای نمونه یک

کارمند دفتری ممکن است در حوزه هایی که همکارش در آنها از او تخصص یا مهارت بیشتری دارد، از او فرمان ببرد. امّا به طور کلّی اگر قرار باشد همکاران فرمانهای یکی از همکاران همرتبه خود را بپذیرند، مدیر باید این رتبه را به وی اعطاکند. پس اختیار و پایگاه ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند.

استفاده از عنوان یا هرگونه نماد دیگری که دال بر مقام فرد باشد ممکن است مفید امّا اغلب می تواند زیان آور باشد. یک مدیر هرگز نباید کوشش کند از عنوانها یا نمادهایی

دال بر مقام به منزله جانشینی برای پاداش واقعی فرد در قبال عملکرد او بویژه در مورد

ترفیعها و افزایش حقوقها، استفاده کند. هنگامی که از عنوان استفاده می شود، باید برای

فعالیّتها و قابلیّتهایی که بروشنی تعریف شده است مورد استفاده قرار گیرد. امّا در بسیاری از کتابخانه ها هیچ تمایز روشنی میان تواناییها، مهارتها و آموزش مورد نیاز کارمندان دفتری دارنده رتبه بالا و کتابداران مبتدی وجود ندارد. برخی از شرحهای مشاغل چنان ایجاد سردرگمی می کند که نمی توان به آسانی معین کرد که آیا این مقام متعلق به یک کارمند دفتری، حرفه ای یا کتابدار است. سردرگمی مربوط به نقش مقام و اختیار منجر به اُفت کیفی جریان کار، ارتباط و مسائل اخلاقی می شود. در عنوانها باید

تمایز مشخصی وجود داشته و کاربرد آنها در کتابخانه یکنواخت باشد.

ص:۱۲۳

صف و ستاد

یکی از راههای اعمال اختیار و مسؤولیت و تصمیم گیری، استفاده از مفهوم صف و ستاد است. سازمانهای نظامی مدّتی از این مفهوم استفاده کرده اند. زیرا وحدت فرماندهی را بدون اتلاف تخصص در طول صفهای عملیاتی امکان پذیر می سازد. افزون بر آن، این مفهوم موجب می شود که میانکنش غیر رسمی مؤثر بسیاری زیادی صورت

گیرد. امّا اگر چه این مفهوم در سطحی گسترده مورد استفاده قرار می گیرد، بسیار بد تعبیر می شود. در واقع دو نظر مختلف وجود دارد که با استفاده از آنها می توان مفهوم صف و ستاد را درک کرد: از نظر وظیفه و ازنظر روابط اختیار.

از نظر وظیفه صف وستاد به عملکردهای مختلفی اشاره دارد که می تواند در یک سازمان صورت گیرد. کارمندان رسمی صف به طور مستقیم مسؤول اجرای عملیات مربوط به اهداف سازمانند بجز این گروه بقیه کارمندان ستادی محسوب می شوند. برای تعیین آن که کارمندی متعلّق به صف است یا ستاد، باید به طور عینی تعیین شود که وی مسؤول اجرای عملیاتِ مربوط به اهداف سازمان است یا خیر.

در یک کتابخانه که وظیفه اصلی به دست آوردن اطلاعات و انتشار آن است، واحدهای صف عبارت اند از: گروههای مسؤول فراهم آوری مواد، فهرست نویسی، گردش مواد، مرجع و مدیر کتابخانه، گروه ستاد افرادی هستند که در کارگزینی، حسابداری، روابط عمومی و واحد تکثیر انجام وظیفه می کنند. هر چند ممکن است این افراد در کتابخانه با این تقسیمها موافق نباشند، امّا دیدگاه عینی این تقسیم بندی را طبق عملکرد تأیید می کند.

از نظر روابط، مدیر صف کسی است که اختیارات نسبةً نامحدودی بر افراد زیر دست خود دارد. اختیار یک مدیر ستاد محدود به یک حوزه عملیاتی است. برای تعیین آن که یک فرد جزو صف است یا ستاد فرض کنید کسی هستید که دستور می گیرید. تنها یک مدیر صف اختیار نامحدودی بر شما و کار شما دارد، هر کس دیگری جزو ستاد است. برای مثال در یک کتابخانه، سرپرست بخش نظامها، از نظر کارکنان نظامها تا جایی مسؤول صف تلقی می شود که به کار تحلیل نظامها مربوط باشد. سرپرست همان بخش از لحاظ اختیار، از نظر هر فرد دیگر در هر بخش دیگر (گردش، مرجع، فراهم آوری و

مانند آن) جزو ستاد است.

در مورد مشکلات مربوط به کاربرد مفهوم صف و ستاد، بزرگترین مشکل برخورد مقامهای شغلی است. در برخی موقعیتها اعضای صف، اعضای رده اوّل سازمان و اعضای ستاد فرادست آنها محسوب می شوند. ممکن است در موقعیّتی خلاف این

وضع حاکم باشد. این وضع اغلب در کتابخانه ها پیش می آید زیرا کتابداران نگران مقام خود در کتابخانه هستند و از این بابت تا حدی احساس عدم امنیّت می کنند. در کتابخانه ها، گروه ستاد (افرادی که در زمینه تحلیل نظامها، کارگزینی یا روابط عمومی - همه زمینه های غیر کتابداری - تخصص دارند) اغلب جزو خبرگان محسوب می شوند. افراد بخش نظامهای کتابخانه اعضای فرادست محسوب می شوند - گاه به این دلیل که کتابداران خود از تحلیل نظامها، کامپیوترها یا برنامه ریزی کامپیوتر چیزی نمی دانند. در موارد اندکی، کارکنان بخش نظامها در مقام کتابدار قرار گرفته اند، امّا کتابداران قانونی از این امر ناخرسندند و حتّی علیه آن به مبارزه برخاسته اند. علاوه بر این مشکلات، کارکنان بخش نظامها گاه نسبت به سایر کتابداران از حقوق بیشتری برخوردارند.

انواع دیگری از ستاد نیز ممکن است وجود داشته باشد، ستاد شخصی که معمولاً فقط در سطح مدیریت عالی دیده می شود افرادی هستند که در سِمَت معاون مدیر خدمت می کنند و بیشتر وظایف جاری دفتر مدیریت و نیز وظایف محوله خاصی را انجام می دهند. آنها همچنین مشاوران مدیریت محسوب می شوند. عنوان معمول چنین افرادی معاون اجرایی(۱) یا معاون اداری(۲) است. در بسیاری از کتابخانه های عمومی ودانشگاهی، معمولاً این نوع معاونان وجود دارند و استفاده از آنها رو به فزونی است. معمولاً ـ معاون اداری مهارتهای خاصی یا در زمینه های فنّی (برای مثال فناوری کامپیوتر یا تحقیق) و یا در زمینه های اداری (مانند کارگزینی یا بودجه) دارد. یک معاون اداری خوب

می تواند با انجام وظایف عادی مدیر و قبول مسؤلیت کارکنان اداری، مسؤلیتهای مدیر را کاهش دهد، امّا تعاریف امور عادی و مسؤلیت شغل در بدو امر باید بدقّت روشن شود، در غیر این صورت ممکن است معاون بدون آن که اختیار ویژه ای از مدیر به او

۱- (۱) - executive assistant.

۲- (۲) - adminstrative assistant.

تفویض شود وظایف غیر عادی او را به عهده گیرد. آسانتر آن است که به جای یک تعریف جامع از شغل و سپس ارائه تعریفی محدود از آن، از یک تعریف محدود آغاز کنیم و سپس به تعریفی جامع از شغل برسیم. در این صورت مسأله برای افراد درگیر

کمتر دلسرد کننده خواهد بود.

هر چند در برخی مشاغل کارکنان ستاد مجازند دستورهای مستقیم به بخشهای صف بدهند، امّا این روش، بویژه در کتابخانه ها توصیه نمی شود. مشکل عمده به مسأله مقام

که قبلاً ذکر شد و به این که چه کسی کتابخانه را اداره می کند - صف یا ستاد مربوط می شود. تنها هنگامی که همه اعضای صف و ستاد به قابلیّتهای یکدیگر اعتماد کنند، روش مذکور می تواند موفّق باشد.

یکی از مشکلات عمده مفهوم صف و ستاد میزان قبول (یا حتی توجه به) توصیه های ستاد از طرف مدیران صف است. بدون شک مدیران صف باید از قدرت کامل تصمیم گیری در باره فعالیّتها و افراد بخشهای خود برخوردار باشند. مدیران صف ممکن است بحق تصمیم بگیرند که توصیه افراد ستاد را نادیده بگیرند، امّا هر کس چنین موضعی را انتخاب می کند باید بداند که رد کامل توصیه های متخصصان به مؤسسه و به همه افرادی که تلاش می کنند نهایت توان خود را در خدمت مؤسسه به کارگیرند صدمه می زند. بنابر این، توصیه می شود میان وحدت فرماندهی و تخصصهای ستاد توازن ایجاد شود تا از این طریق از تحولات پیوسته در این حرفه و در جامعه استفاده شود.

کمیته ها

کمیته ها از چند طریق می توانند برای یک سازمان حائز اهمیّت باشند. آنها با قابلیّت مشاوره/ اطلاعاتی می توانند منشأ خدماتی باشند (گردآوری مواد و توصیه)، هماهنگی و همکاری را ارتقا دهند (بویژه در حوزه های غیر مشابه)، ارتباطات را گسترش دهند (امّا این مورد می تواند نتیجه معکوس به بار آورد) و تصمیم گیری کنند. هر چند معمولاً

آنچه درباره کمیته ها گفته می شود، منفی است، امّا همه، کمیته ها را به کار می گیرند. در واقع کمیته ها بهترین و بدترین ابزار نیل به یک هدف خاص اند.

ساختار کمیته ها از گردهمایی های غیر رسمی مانند گروهی که برای صرف ناهار

ص:۱۲۶

دورهم جمع می شوند تا یک کمیته ثابت رسمی که مسؤلیتها و قدرت آن سیاهه بلندی

را تشکیل می دهد، متغیر است. مدیری که کمیته ها (بویژه کمیته های غیر رسمی) را می شناسد و می داند که چگونه و چه موقع از آنها بهترین استفاده را بکند، می تواند بسیار

کارآمد باشد. از آن جا که گردهمایی های غیر رسمی فقط از نظر هدف تشکیل با گردهمایی کمیته تفاوت دارد، مدیران هوشیار اغلب گردهمایی های غیر رسمی افراد کمیته (یا مدیران) را تأیید می کنند. هنگامی که آنها برای فعالیّتهای اجتماعی دور هم

جمع می شوند برای همکاران طبیعی است که درباره کار خود با یکدیگر بحث و تصمیم گیری کنند.

کمیته های دائم می تواند در همه سطوح سلسله مراتب تشکیل شود. هدف این کمیته ها بوضوح با فعالیتهای مهمّ سازمانی ارتباط دارد. کتابخانه ها؛ مدّتهای مدید از

کمیته های دائم استفاده کرده اند. اوّلین نمونه، کمیته ترفیع بود (که به منظور ارزیابی

کارمندان تشکیل شد). هر چند عضویّت در چنین کمیته هایی باید چرخشی باشد، امّا کمیته ها خود، نقش دائم و فعّالی را در عملیات کتابخانه ایفا می کنند.

هیأت مدیره های کتابخانه ها بسیار شبیه کمیته ها عمل می کنند، زیرا آنها در واقع کمیته اند. مدیریّت عالی برای مشکلات خاص یا مشکلاتی که در خطوط عملیاتی اخلال می کنند از کمیته ها استفاده می کنند. مدیریت سطوح میانی می تواند از کمیته ها برای

هماهنگی عملیات جاری، طراحی برنامه ها و خدمات جدید و ارزشیابی کار استفاده کند. برای مدیریّت سطوح پایین، کمیته ها در مورد مشکلات خاص عملیاتی، تصمیم گیری برای واحد و توصیه های مربوط به تغییر روند می توانند مفید باشند.

هنگام تشکیل یک کمیته لازم است زمانی را به تهیّه شرحی دقیق از آنچه می خواهید کمیته انجام دهد (مسؤلیت آن) اختصاص دهید. یک مسؤلیّت باید بوضوح نشان دهد که کمیته کدام یک از نقشهای احتمالی را باید ایفا کند. شاید بزرگترین قلمرو سردرگمی

که تقریباً همیشه ناشی از ضعف تدارک مسؤلیت است، میان نقش مشاوره و نقش تصمیم گیری باشد. خواندن و شنیدن این مطلب غیر عادی نیست که هنگامی که توصیه های کمیته مشاوره را به کار نمی بندند، اعضای این کمیته به خشم می آیند. نوشتن

شرح یک مسؤلیت رسمی می تواند از اتلاف وقت و نیز اتلاف انرژی جلوگیری کند.

استفاده از کمیته چند مزیّت دارد. کمیته ها تعدادی از افراد را وادار به تصمیم گیری و کار میان بخشها را هماهنگ می کنند، علاقه کارمندان دفتری را از طریق دخالت دادن آنها

در کارها بر می انگیزند و در آموزش مدیران و سرپرستان مفید واقع می شوند. شاید مهمترین مزیّت این کمیته ها آن باشد که به تعدادی از افراد، که صدای بسیاری از آنها

ممکن است در جای دیگر شنیده نشود، امّا قادر به همکاری هستند، امکان می دهد که وارد فرآیند تصمیم گیری شوند. این امر نه تنها سازمان را از قاعده دیدگاه واحد(۱) کهمی تواند به یک خطر تبدیل شود، حفظ می کند بلکه امکان می دهد افراد از تصمیمی که در اتّخاذ آن نقش داشته اند، احساس رضایت بیشتری بکنند (در فصل ۴ روشهای برانگیختن تفکر در گروهی که برای مقابله با یک مشکل گردهم می آیند، ارائه شده است.) این حالت تا حدی با وضع کتابخانه اختصاصی که قبلاً گفته شد - برانگیختن علاقه کارمند دفتری - همپوشی دارد. اطلاعات استفاده کننده می تواند موجب تماس کتابخانه با جامعه استفاده کننده شود. یکی از راههای مناسب دستیابی به این اطلاعات آن است که تعدادی از اعضای این جامعه عضو کمیته هایی باشند که خدمات و برنامه های جدید را طراحی می کنند.

عملیات هماهنگ سازی فعالیتهایی که به بیش از یک بخش مربوط می شود و برای آموزش مدیر هیأت سرپرستی مفید است تا حدی بر یکدیگر اثر متقابل دارند. برای مثال؛ در حالی که ممکن است وظیفه اصلی یک کمیته هماهنگ سازی کار میان خدمات فنّی و خدمات عمومی یا میان گردآوری مواد و فهرست نویسی باشد، ممکن است فایده ای جانبی هم بر آن مترتب باشد، زیرا افراد بی تجربه می توانند با افراد با تجربه کار

کنند و از این طریق دیدگاههای خود را در مورد کتابخانه وسعت بخشند و با همکاران و افراد مافوق، بر یک مشکل مشترک کارکنند و این امر می تواند بسیار ارزشمند باشد.

استفاده از کمیته ها معایبی نیز دارد: هزینه زیاد، وقفه در کار، تأخیر بیش از حد معمول، مصالحه، تسلّط دیدگاه واحد بر گروه، و عدم جوابگویی واقعی، هزینه زیاد (از

نظر حقوق، زمان و تولید تلف شده) می تواند با نظارت دقیق بر استفاده از کمیته کاهش یابد، اگر ثابت شود که کمیته ها ولخرج اند و بازدهی ندارند، باید آنها را منحل کرد.

ص:۱۲۸

۱- (۱) - rule of a Single point of view.

عیب دیگر به کیفیّت تصـمیمهای اتخـاذ شـده از طرف کمیته مربوط می شود. چنانچه کمیته ای سازشـی بکنـد که در صورت تحقق فقط وضع را بـدتر کنـد، یا اگر تصـمیم کمیته به یک اقلیّت خاص مربوط شود که این گروه را مجبور به پـذیرش عقیده خـاص خود کرده انـد، در این صورت کمیته در انجام وظایف خود شـکست خورده است. چنانچه سازشـی غیر عملی مـدیر را وادارد که راه حل خود را ارائه دهـد، در آن صورت احساسات افراد لطمه می بینـد و همکاری آینـده به مخاطره می افتـد. اگر مدیری توصیه یک اقلیّت را مردود اعلام کند در این صورت آن اقلیّت احتمالاً با هرگونه راه حل پیشنهادی بصراحت مخالفت خواهند کرد.

مسؤلیت مشترک کمیته برای تصـمیمهای آن بـدین معناست که هیـچ شخصـی حتّی رئیس کمیته نمی تواند برای یک تصـمیم نادرست مسؤل باشد و حتی اگر اندیشه ای با یک نفر شروع شود، پذیرش آن از طرف گروه، آن را به توصیه گروه تبدیل می کند. البته می توان کمیته هایی را که وظایف خود را بدرستی انجام نمی دهند منحل یا اعضای تازه ای را منصوب کرد. اعمال مجازاتهایی (مانند اخراج، تنزل مقام، یا ترفیع ندادن) علیه

افراد کمیته به دلیل شـکست کمیته، عادلانه نیست. اگر جوابگویی برای تصـمیمها امری ضـروری است مـدیر نباید از کمیته ها استفاده کند.

خلاصه

چنان که در بخش بعدی خواهیم دید، برای بنیان نهادن یک سازمان چند روش وجود دارد. با وجود این، صـرف نظر از روش یا روشهایی که انتخاب می کنید میزان قدرت، اختیار و جوابگویی که به هر واحد تفویض می کنید، نقطه شروع کار شماست. همان گونه که قبلاً بحث شد، این مفاهیم متقابلند. چنین نیست که همه قدرت و اختیار، آن گونه که

بعضی می پندارند، در دست مدیریت عالی باشد. افراد فرودست قدرت و قابلیّت آن را

دارنـد که مهارتها و دانش مدیران خود را به رسـمیّت نشـناسد که این امر به نحو مؤری قدرت و اختیار آن افراد را کاهش می دهـد. افراد فرودست این قـدرت را نیز دارنـد که بر سـطح و کیفیّت تولیـد خود نظـارت داشـته باشـند؛ که این نظارتی است بر اعمال مدیر، هنگامی که شما این مفاهیم را متقابل بدانید و براساس این دانسته، به طور مثبت عمل

کنید آنگاه یقیناً محیط کار عنصری قوی از احترام متقابل و احتمالاً درک متقابل خواهد داشت.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۱۳۰

۶. تفویض

اشاره

تفویض می تواند به چند صورت باشد : تفویض اختیار و مسؤلیت، تفویض تصمیم گیری (که تا حد زیادی متأثر از اختیار شخص است)، و تفویض وظایف واقعی، به طور مسلّم، کتابخانه ها تقریباً از هر نوع تفویضی که در مؤسات دیگر استفاده شده است سود جسته اند. برخی از کتابخانه ها ومراکز اطلاع رسانی به وسیله یک دو یا نفر که

صاحب اختیار بوده اند به نحوی مؤثر اداره شده اند، حال آن که برخی دیگر را همه کارمندان حرفه ای که دارای اختیار بوده اند، به طور مؤثری اداره کرده اند. همین نمونه در سایر انواع تفویضها اجرا می شود. بنابر این ممکن است چند روش «درست» برای یک کتابخانه، بجز آن که در حال حاضر در آن اجرا می شود، وجود داشته باشد. تفویض مؤثر به چند عامل بستگی دارد که در این فصل آنها را مورد بحث قرار خواهیم داد.

واژه سازمان قبلاً به واحدی اجتماعی اطلاق می شد که برای دستیابی به یک هدف خاص تشکیل می گردید. در این فصل واژه سازمان باز هم به یک واحد مربوط می شود،

امّا به روش تنظیم واحدهای کار و منابع برای تحقق یک هدف اشاره دارد. بنابر این از واژه نهاد یا کتابخانه برای اشاره به یک واحد اجتماعی استفاده خواهد شد.

هدف و ماهیّت تفویض

تفویض اختیار مستلزم ایجاد روابط اختیار است که هماهنگی افقی و عمودی را میان واحدهای در حال کار یک نهاد فراهم می کند. در یک کتابخانه هدف آن است که به

ص:۱۳۱

واحدها کمک شود تا برای دستیابی به اهداف کلی کتابخانه با یکدیگر کار کنند. بنابر این

تفویض راهی برای سازماندهی یا ایجاد ساختار کتابخانه به منظور نیل به اهداف سازمانی آن است. سازماندهی منابع لازم را فراهم می کند و به افراد نظم می بخشد، بطوری که کار بتواند به مؤثرترین شکل انجام پذیرد. باید بروشنی دانست که فرآیند سازماندهی، مردم و منابع را درهم ادغام می کند. تعریف جورج تری(۱) از سازماندهی،این نکته را مورد تأکید قرار می دهد: «سازماندهی یعنی ایجاد روابط رفتاری مؤثر در میان افراد تا به نحو کارآمدی با یکدیگر کارکنند و در انجام وظایف انتخاب شده که تحت شرایط محیطی معین و به منظور دستیابی به برخی آرمانها یا اهداف صورت می گیرد، احساس رضایت شخصی داشته باشند.»۱

سازماندهی صحیح اجازه می دهد که همگان بدانند چه کاری باید انجام دهند. هنگامی که وظایف روشن باشد عملکرد تا حد زیادی بهبود پیدا می کند و سر درگمی و تردید کاهشی می یابد. حدود اختیار و مسؤلیت نیز مشخص می شود و هیچ شکّی باقی نمی ماند که چه کسی مسؤل انجام چه کاری است و در هنگام ضرورت چه کسی جوابگوست. حدود ارتباط (که معمولاً از حدود اختیار، مسؤلیت پیروی می کند) مشخص می شود، به این ترتیب هر فرد می داند با کجا ارتباطات رسمی بر قرار کند و از چه کسی چنین ارتباطاتی انتظار می رود.

بنابر آن که طبیعت انسانی چه باشد، گاه ایجاد هماهنگی کار ساده ای نیست. امّا تفویض اختیار و سازماندهی جریان کار، رسیدن به فعالیتهای هماهنگ را بسیار آسانتر می سازد. این دو مقوله یکی از بهترین راههایی را که موجب هماهنگی مشتاقانه میان مردم می شود، تشکیل می دهند.

هر کسی که سعی می کند یک کتابخانه را سازمان دهد باید به خاطر داشته باشد که

کتابخانه یک نظام اجتماعی است که در آن ساختار سازمانی غیر رسمی وجود دارد. تجارب مربوط به شغل، منشأ ایجاد گروههای غیر رسمی است؛ مانند گروهی که برای خوردن قهوه صبح گردهم می آیند، گروه بازی فوتبال، گروهی که برای صرف ناهار گردهم جمع می شوند، دسته ای که دور آب سردکن اجتماع می کنند، افراد مسؤل

۱- (۱) - George Terry.

خدمات فنی، گروههای نژادی و مانند آن. صرف نظر از هر نام مشترکی که این گروهها را گردهم می آورد، یک زمینه مشترک، معمولاً غالب و محاوره ای دارند و آن شغل است. اخبار، شکایتها، شایعه ها و اندیشه ها ممکن است با نظمی نسبی مبادله شود. همواره «اخبار و شایعه هایی ورای این اخبار» وجود دارد. از آن جا که گروههای غیر رسمی معمولاً مرزهای بخشها و واحدها را می شکنند، اطلاعات بسرعت در داخل کتابخانه پخش می شود. این ارتباط غیر رسمی در برگیرنده چند واقعیّت، برخی مسائل نیمه واقعی و مقدار زیادی شایعه است. در عین حال، چنانچه حدود ارتباطات رسمی نارسا باشد، شایعه که مدیر بر آن نظارتی ندارد، بسرعت جای یک منبع اطلاعاتی عمده را می گیرد.

هر مدیری باید به خاطر داشته باشد که هیچ چیز سازمان غیر رسمی را از بین نخواهد برد. یک مدیر توانا حتی می تواند به همان روشی که از سازمان رسمی استفاده می کند، از این ساختار نیمه رسمی نیز برای نیل به اهداف سازمان بهره گیرد. این بدان

معنا نیست که یک مدیر برای گروههایی غیر رسمی مزاحمت ایجاد کند، بلکه مدیر باید

آنها را مورد مشاهده قرار دهد تا شاید کاملاً امکان پذیر باشد که با قراردادن افراد همفکر در یک گروه، گروههای مولدتری به وجود آید. مشاهده گروههای غیر رسمی موجب می شود که شناخت بیشتری از افراد عضو آنها به دست آید. بنابر این مدیر باید این مشاهده را انجام دهد و از این شناخت به نحوی بهره گیرد که رضایت همه و تولید سازمان افزایش یابد.

بخش بندی(۱)

بخش بندی به فرآیند تقسیم کار بین واحدهای نیمه وابسته اطلاق می شود. در یک نمودار سازمانی (که در این فصل مورد بحث قرار خواهد گرفت) هر سطح نمایانگر یک واحد گروه بندی وظایف است. در بیشتر کتابخانه ها فعالیتهای گسترده ای انجام می شود که از نظر پیچیدگی و مهارت لازم برای انجام آنها ، با یکدیگر متفاوت است. این فعالیّتها

نه برای آسایش یک فرد یا بنابر سنّت، که به منظور دستیابی به اهداف کتابخانه انجام می گیرد.

۱- (۱) - departmentation.

معمولاً برای بخش بندی از پنج فن اساسی استفاده می شود، که همه آنها زمانی بنا به شرایط در کتابخانه ها مورد استفاده قرار گرفته است. این پنج فن عبارت است از :

۱ – بخش بندی براساس کارکرد

۲ – بخش بندی براساس ناحیه

۳ – بخش بندی براساس محصول

۴ – بخش بندی براساس ارائه خدمات به مراجعه کننده

۵ – بخش بندی براساس ابزار یا فرآیند

بخش بندی براساس کارکرد قدیمترین روش سازماندهی است. در این روش از سه نوع کارکرد کلّی استفاده می شود: تولید، فروش و امور مالی. اگر بخواهیم دامنه را کمی

گسترش دهیم، می توانیم کتابخانه ها را در این چارچوب جای دهیم. تولید به معنای افزایش سودمندی یک کالا یا خدمت تعریف می شود. به طور مسلّم کار خدمات فنّی در سودمندی مواد کتابخانه نقش دارد. فروش به معنای یافتن مشتریی است که کالا یا

خدمتی را به بهای تعیین شده از طرف یک نهاد بپذیرد. امروزه واحدهای خدمات عمومی این کار را انجام می دهند، و این کارکردها افزایش خواهد یافت، زیرا کتابخانه ها

ناچارند برای برخی از خدمات خود مبلغی مطالبه کنند. امورمالی به معنای حفظ و

نظارت بر مخارج است. به طور قطع این کار جزو وظایف امور اداری کتابخانه است.

به طور کلّی کتابخانه ها، حداقل هنگام صحبت درباره نمونه سازمانی خود، از این روش استفاده می کنند. بیشتر کتابداران کار کتابخانه را در سه حوزه وسیع تقسیم می کنند:

خدمات فنّی، عمومی و اداری. بسیاری از افراد بدون تردید تمایزهای دقیقتری قائل می شوند و از روشهای بیشتری برای سازماندهی خدمات استفاده می کنند. با وجود این، تقریباً هر کتابخانه از روش کارکردی استفاده هایی، معمولاً در سطوح بالاتر، می کند.

معدودی از کتابخانه ها فقط از این روش، بویژه در سطوح پایین استفاده می کنند، که احتمالاً درست نیست.

روش کارکردی برای مدّتی مدید به طور موفقیّت آمیزی به کار گرفته شده است. مزیّت این روش آن است که منطقی است و

تضـمین می کند که به کارکردهای اساسـی توجّه خاصـی مبذول می شود. این روش حتی می تواند تخصـص بیشتر و اسـتفاده مؤثرتر

ص:۱۳۴

از نیروی انسانی را فراهم کند. مشکل عمده آن است که در سازمانی که واحدهای آن در نقاط مختلف و گاه دور از هم واقع شـده، کاربرد این روش دشوار است. گهگاه این روش می تواند منجر بدان شود که آرمانها و اهداف سازمان مورد تأکید قرار نگیرد و این امر در

سازمانهای خدماتی، اگر فقط از این روش استفاده شود، می تواند مشکلی جدّی باشد.

بخش بنـدی براسـاس نـاحیه زمـانی مورد اسـتفاده قرار می گیرد که فعالیّتهـای یـک کتابخـانه، یک منطقه جغرافیایی وسیع را بپوشانـد. به لحاظ نظری، همه فعالیّتها در یک حوزه جغرافیایی به وسـیله یک واحـد انجام می گیرد (مانند شـعبه یک کتابخانه عمومی، کتابخانه یک گروه آموزشی در یک دانشگاه و مانند آن). امّا این واقعیّت که واحدها بسیار

جداتند بدان معنا نیست که شـیوه ناحیه ای باید به کار گرفته شود. تنها هنگامی که محل در تعیین مسؤلیتها عامل اصـلی است، این روش باید مورد استفاده قرار گیرد.

بیشتر بخشهای ناحیه ای واحدهایی کوچک و خود کفایند. از این واحدها برای ایجاد واحدهای کوچکتر در یک کتابخانه که قبلاًـ در سـطحی بالاـتر (کـارکرد یـا محصول) در آن بخش بنـدی صورت گرفته است، می توان اسـتفاده کرد. برای مثال یک واحـد مرکزی مـالی یـا تولیـدی ممکن است برای یک کتابخانه منطقی باشـد؛ با وجود این ممکن است در فروش (خـدمت به مشتری) تقسیم بندی بر حسب ناحیه (منطقه) مفید واقع شود. تعداد بسیار کمی از کتابخانه های شاخه ای پردازش فنی را انجام می دهند و بندرت مسؤل تأمین بودجه خودند.

بخش بنـدی براساس ناحیه در چنـد موقعیّت نباید مورد اسـتفاده قرار گیرد: نخست، این امر نمی تواند ارتباط را گسترش دهد. در واقع اگر چنـد واحـد کوچـک در یـک سازمـان وجود دارد، بخش بنـدی بیشتر، ارتبـاط را فقـط در داخل واحـدها افزایش خواهد داد و

واحـدها در مقابل، بیشتر از یکـدیگر دور خواهنـد شـد. دوّم، بخش بندی وظایف براساس ناحیه نمی تواند برای افزایش میزان خدمات مورد اسـتفاده قرار گیرد؛ زیرا تأخیرها معمولاً ناشـی از آن است که خدمات مربوط به نظارت یا فرسـتادن دسـتورها به طور نـاموری انجـام می شود و از آن جـا که افزودن محلهای جدیـد خـدماتی فقط نظارت و زمان لازم برای انجام اقـدامات را افزایش خواهـد داد، واحـدهای جـدا از هم ظـاهراً جـواب مسأله نیست. در مـورد رابطه کتابخـانه – مـدیر، خطر در واحـدهای مختلفی نهفته است که

آگاه نیستند کل سیستم دقیقاً چه می کند یا چه کاری را ارائه می دهد. گهگاه، اطلاعات نادرست می تواند به بی اعتمادی در سازمان منجر شود. امّا شیوه بخش بندی براساس ناحیه، برای فراهم آوردن خدمات شخصیِ بیشتر برای مراجعه کننده شیوه خوبی است. هر چند ممکن است ارائه خدمت در نتیجه این تقسیم، کمی کندتر صورت گیرد. امّا تأثیر شخصیِ خدمات کاملتر و دقیقتر معمولاً رضایت مراجعه کننده را افزایش می دهد. هنگامی که کتابخانه درصدد تأمین بودجه است، افزایش رضایت مراجعه کننده می تواند برای کتابخانه بسیار ارزشمند باشد. افزون بر آن وجود واحدهای فرعی، پیوسته یادآور موجودیت خود نظام است. مردم میل دارند از چیزی استفاده کنند که نسبةً راحت و آشنا باشد و به خاطر داشته باشید که آنها مجبور نیستند از کتابخانه استفاده کنند، در نتیجه کتابخانه باید به مردمی که می خواهد به آنها خدمت کند، نزدیک باشد.

از نظر مدیریّت، دلیل دیگری برای استفاده از واحدهای شاخه ای (از جمله کتابخانه های سیّار) وجود دارد. از آن جا که مدیران و سرپرستان کتابخانه های شاخه ای تا آن جا که به تصمیمهای مربوط به محل کارخودشان مربوط می شود مستقلند، بسیار سریعتر از آنچه در حالت معمول روی می دهد، پیشرفت می کنند یا شکست می خورند. مردم هنگامی که مجبور می شوند مسائل را برای خودشان حل و فصل کنند، بیشتر به توانایی تصمیم گیری خود اطمینان می کنند. همچنین استفاده از واحدهای فرعی

فرصتهای آموزشی بیشتری را در مقایسه با آنچه که ممکن است با عملیات مرکزی پیش آید، فراهم می کند، زیرا هر واحد نیاز به مقداری نظارت دارد.

شیوه بخش بندی براساس ناحیه، در حکم ابزار سازماندهی کار در سطوح پایین یک نهاد، مزایای زیادی دارد. چنانچه این شیوه بدرستی مورد استفاده قرار گیرد، می تواند

یکی از مؤثرترین شیوه های سازماندهی در سطح جامعه باشد.

از شیوه بخش بندی یا تقسیم وظایف براساس کالا، اغلب برای ایجاد «مؤسسه های» کوچکتر خارج از سازمان بزرگ استفاده می شود، که در کتابخانه ها به عنوان تقسیم وظایف بر حسب نوع ماده اطلاع رسان متداول است. در این شیوه در هر واحد، همه فعالیتهای سازمان مادر، امّا فقط برای یک نوع ماده انجام می شود (مثلاً برای پیایندها، نقشه ها، اسناد دولتی و غیره). هنگام استفاده از شیوه تقسیم وظایف براساس ناحیه،

کارکنان معمولاً با همه انواع ماده اطلاع رسان، اما فقط با یک نوع کارکرد (مانند مرجع)

سرو کار دارند؛ در تقسیم وظایف براساس کالا/ نوع مادّه، کارمندان در مورد یک نوع مادّه اطلاع رسان (مثلاً صفحه و نوار) متخصص می شوند. آنها سپس همه فعالیتهای مربوط به آن مادّه را (مانند انتخاب، تهیّه، فهرست نویسی و غیره) انجام می دهند. این

تخصص به کارمندان امکان می دهد صلاحیّت زیادی در مورد یک نوع مادّه اطلاع رسان کسب کنند و مهارتها و دانشی به دست آورند که کسی که با چند نوع مادّه اطلاع رسان سر

و کار دارد امکان چندانی برای کسب آنها نداشته باشد. مزیّت دیگر آن است که این تخصص بیش از حدّ امکان ارائه خدمات عمومی بیشتری را فراهم می کند. اطمینان مدیر و نیز رضایت او افزایش می یابد. تجربه شخصی من نشان می دهد که، حتّی هنگامی که مواد اطلاع رسانی را نمی توان تهیّه کرد، کارمند متخصص در یک نوع مادّه می تواند توضیحات قانع کننده ای را در مورد دلیل عدم دسترسی به آن مادّه اطلاع رسان بدهد. در

این جا کارمند به جای آوردن عذرهایی که گناه را به گردن شخصی غایبی بیندازد، توضیحات درک پذیری به مدیر می دهد.

هنگامی که تقسیم وظایف یا بخش بندی براساس کالا/ نوع مادّه به کار می رود، بودجه هر واحد نیاز به رسیدگی دقیق و مداوم دارد. البته کتابخانه های شاخ-ه خود

بودجه دارند، امّا برای مجموعه مواد اطلاع رسان و خدمات فقط به کتابخانه مرکزی و کتابخانه های شاخه دیگر متّکی اند. بنابراین بودجه کتابخانه ای شاخه ای واقعاً استعداد

بالقوّه آن را برای ارائه خدمات نشان نمی دهد. از سوی دیگر واحد مربوط به یک نوع مادّه، بودجه و اهداف دقیقی دارد و باید آنها را با هم تطبیق دهد؛ برای نمونه مقداری

پول به پیایندها اختصاص خواهد یافت. امّا افرادی که در واحد پیایندها کار می کنند هنگام تخصیص بودجه به هزینه های اشتراک و هزینه های پستی، باید برای افزایش آنها برنامه ریزی کنند.

بخش بندی براساس ارائه خدمات به مراجعه کننده ممکن است برای کتابخانه ها ابزار

مفیدی باشد، که بارزترین نمونه آن ارائه خدمات به کودکان است. نمونه های دیگر شامل ارائه خدمات به بزرگسالان، کتابخانه های دانشجویان دوره های کارشناسی، ارائه خدمات برای نابینایان و بیماران،ارائه خدمات به نهادها(برای بیماران بستری در

بیمارستانها، زندانها و پرورشگاهها) و گروههای خاص است. احتمالاً آشکار است که این گرایش محدود به فعالیّتهای مربوط به فروش/ ارائه خدمات است. فعالیّتهای مربوط به تولید و امور مالی معمولاً به وسیله واحد بزرگتری انجام می شود. ویژگی دیگر این نوع

تقسیم وظایف آن است که هنگام طراحی چنین واحدی عوامل بسیار متنوعی نقش دارند، عواملی چون سن، جنسیّت، درآمد، وضعیّت سلامتی، سطح تحصیلی و غیره. در صورت استفاده از این شیوه مهارتهای ویژه ای (مانند داستان گفتن) و ابزار خاصی (مانند

میز و صندلی خاص کودکان) ممکن است کاملاً ضروری باشد. در عین حال، در شرایط درست، این شیوه رضایت مراجعه کننده را تا حد زیادی تأمین می کند. خدمات مربوط به مراجعه کننده نیز می تواند مهارتهای کارمندان را افزایش دهد، زیرا در یک حوزه به

طور عمقی کار می کنند. در کتابخانه ها بخش بندی براساس خدمت به مراجعه کننده باید تا حد امکان به کار گرفته شود، زیرا بازتابی از عنصری اساسی در فلسفه کتابداری، یعنی

خدمت است.

بخش بندی براساس ابزار / پردازش ، اغلب در کتابخانه ها بجز در قسمتهای تهیّه روگرفت [فتوکپی] و پردازش اطلاعات به کار گرفته نمی شود. استفاده از این روش به دو

عامل بستگی دارد: پول و فضا. برای نمونه فراهم کردن ابزار مربوط به تهیه روگرفت برای هر واحد کتابخانه هزینه بسیار زیادی دربر دارد ومعدودی از واحدها، حتی در صورت در دسترس داشتن این ابزار، می توانند فضای لازم را فراهم آورند. امّا از آن جا

که این نیاز وجود دارد، بسیاری از کتابخانه ها، یک دستگاه را برای استفاده همه بخشها

فراهم می کنند. همچنین مهارتهای لازم برای اداره چنین دستگاهی در یک محل متمرکز خواهد بود و بخشهای مختلف وقتی را صرف منازعه با یکدیگر بر سر دسترسی به این ابزار نمی کنند، زیرا این دستگاه خارج از دسترس آنهاست. اگر چنین منازعه هایی از میان

برود، صرفه جویی زیادی در وقت خواهد شد. با وجود این، مزیّت عمده این روش آن است که با یک متصدی ماهر، این ابزار دوام بیشتری خواهد داشت و کار بهتری ارائه خواهد داد.

هر یک از انواع بخش بندی مزایا و معایبی دارد. تنها با تحلیل دقیق وضع خاص یک نهاد می توان تعیین کرد که از کدام نوع باید استفاده شود. آنچه در یک موقعیّت کارآمد

است ممکن است در موقعیّتی ظاهراً مشابه، حتّی در همان نهاد چنین نباشد. شیوه های بخش بندی براساس وظایف و کالا/ نوع ماده در سطوح بالای کتابخانه معمول است، در حالی که در سطوح پایین معمولاً وظایف براساس ناحیه، مراجعه کننده و ابزار تقسیم می شود.

تعیین کار

از طریق تحلیل دقیق و سازماندهی، کاهش ملالت بسیاری از مشاغل امکان پذیر است؛ این امر با ایجاد موقعیّتهای کاری که مستلزم فعالیتهای زیادی است، انجام می گیرد. بنابر این هر چند هر وظیفه ای ممکن است به خودی خود خسته کننده باشد، امّا ترکیب وظایف ممکن موجب میشود که کلّ عملیات به نحو مقتضی لااقل در کوتاه مدّت جالب باشد. همچنین می توان تعدادی از افراد را برای انجام مجموعه های ترکیبی فعالیّتها تعیین کرد تا هیچ کس مجبور نباشد در تمام روز یک کار خسته کننده انجام دهد.

این امر در مقابل باید سبب ارتقای روحیه و عملکرد شود.

البته وظیفه عمده مدیر منصوب کردن کارکنان یا گروهی از کارکنان برای وظایفی خاص به منظور تحقق اهداف سازمان است. برای این منظور، مدیر باید ساختار آرمانی و ساختار موجود را مورد توجّه قرار دهد و سپس زمینه مشترکی بیابد. امّا باید به خاطر

داشت که ساختارهای متنوّعی وجود دارد. بنابر این راههای تخصیص کار نباید به یک یا دو نوع محدود شود. عواملی که هنگام انتخاب یک ساختار مدّ نظر قرار می گیرد، عبارت است از ، مشارکت مهارتهای مشابه، ارتباط نزدیک، کثرت استفاده، علاقه مدیریتی، رقابت و نظارت بر خط مشی.

مشارکت مهارتهای مشابه ظاهراً ساده ترین روش است. در این روش افرادی که یک وظیفه را انجام می دهند در یک حوزه خاص کار می کنند. امّا تعیین مبنای مشارکت مهارتهای مشابه می تواند یک مشکل باشد. مهارتهای مربوط به ماشین کردن را در یک کتابخانه در نظر بگیرید. ممکن است چنین به نظر آید که مشارکت مهارتهای مشابه، نوعی ادغام کارهای مربوط به ماشین کردن را دیکته می کند، امّا باید مهارتهای مختلف ماشین کردن را در آن محیط در نظر گرفت. آیا از ادغام کار ماشین کردن مطالب اداری در

ص:۱۳۹

کار ماشین کردن برگه های فهرست نویسی یا فرمهای سفارشی، افزایشی در بازدهی حاصل می شود؟ در برخی کتابخانه ها ممکن است؛ در برخی دیگر ممکن است چنین نباشد. حتّی با یک واحد، آن مشکل ممکن است ایجاد شود. برای نمونه، در فهرست نویسی ممکن است برای ماشین کردن نسخه اوّلیه فهرست نویسی از مشارکت همه ماشین نویسها استفاده شود یا ممکن است یک ماشین نویس برای همکاری با یک یا دو فهرست نویس تعیین شود. روش نخست ممکن است انعطاف پذیرتر باشد، در حالی که وقتی روشهای کار با هم سازگار شد، روش دوّم کارآیی بیشتری دارد. نکته ای که باید به

خاطر سپرد آن است که اجرای مشارکت مهارتهای مشابه از آن چه در بدو امر چهره می نماید، پیچیده تر است.

روشی که برای کتابخانه ها متداولتر است ارتباط نزدیک است: همه فعالیتهایی که برای تحقق یک هدف ویژه لازم است در یک واحد قرار می گیرد. تقریباً همه واحدها

دارای کارمندان دفتری، کارمندان نیمه حرفه ای و حرفه ای اند و کارمند براساس نیاز منصوب می شود. این روش ممکن است تا حدی کارآیی نداشته باشد، زیرا عملیات چند واحد ممکن است تا حدی مشابه باشد امّا نه در سطحی که هر کس مهارت زیادی کسب کند. در این جا خطر، تکرار وظایف است. مدیر باید همواره از نسبت منافع و هزینه ها آگاه باشد.

هنگامی که یک بخش برای استفاده عمده از یک سلسله عملیات باید جوابگو باشد، بسامد استفاده نقش پیدا می کند. برای مثال بخش فهرست نویسی ممکن است برای دسترسی به مرکز کامپیوتر پیوسته کتابخانه(۱) یا شبکه کتابخانه های مرجع(۲) مسؤلهمه پایانه ها باشد و آنها را در این بخش جای دهد، به شرط آن که فعالیتهای بخش فهرست نویسی نمایانگر استفاده عمده از این پایانه ها باشد. در عین حال اگر دو یا چند

بخش از خدمتی به طور یکسان استفاده می کنند، در آن صورت ممکن است یک واحد جداگانه در نظر گرفته شود (مانند بخش بندی براساس کالا/ نوع مادّه).

علاقه شدید مدیریّت: با استفاده از این شیوه ممکن است فعالیتی به سرپرستی

۱- (۱) - On _ Iine Computer Library Center (Oclc).

۲- (۲) - Reference Libraries Network (RLN).

واگذار شود که بویژه علاقه شدیدی به آن حوزه دارد. امّا این شیوه دو مشکل دارد. نخست آن که فردی که علاقه شدیدی به یـک حوزه دارد ممکن است از توانایی لازم برای رسـیدن به هـدف برخوردار نباشـد. دوّم آن که با توجّه به مشـکلات فضا و محل ممکن است انجام دادن یک فعالیّت بدین شکل غیر ممکن باشد.

رقـابت هنگـامی معنا پیـدا می کنـد که یک واحـد آن گونه که امکان دارد وظایف خود را انجام ندهـد و واحـد دیگری برای انجام آن فعالیّتها به وجود آید. برای مثال اگر یک طرح

رده بنـدی مجـدّد در بخش فهرست نویسـی با سـرعت بیش نرود، ممکن است یک واحد مجزّا برای رده بندی مجدد به وجود آید. وضـعیّت رقابتی حاصل می تواند منجر به بالا رفتن کارکرد در هر واحد شود. امّا هنگام اسـتفاده از این روش باید خطری بالقوه را (که

ناشی از عوامل نیروی انسانی است) به خاطر داشت.

کار همچنین می تواند براساس نظارت بر خط مشی - تفسیر خط مشی کلّی کتابخانه - واگذار شود، فرض آن است که کاری که بوضوح متعلّق به هیـچ واحـدی نیست، به واحـدی واگـذار شود که به احتمال قوی تفسـیر مورد نظر مدیریت عالی را از آن وظیفه ارائه دهد.

برای مثال، تعیین جریمه ها می توانـد به وسـیله بخشـهای گردش کتاب، خدمت به خوانندگان و یا ذخیره کتاب صورت گیرد. امّا در یک کتابخانه دانشـگاهی بخش گردش کتاب و ذخیره ممکن است نظریه های بسـیار متفاوتی نسبت به این مسأله داشته باشند. مدیریت عالی احتمالاً وظیفه تعیین خط مشی را به واحدی واگذار می کند که فلسفه آن به

فلسـفه خود وی و راه حل آن به راه حل مطلوب نزدیکتر باشد. با شناخت افراد شاغل در یک واحد ممکن است مدیر ضروری تشـخیص دهـد یا بخواهـد یک وظیفه را براساس آن که چگونه خط مشـی کلّی بویژه تفسـیر خواهد شد، واگذار کند. این امر می تواند شامل واگذاری وظیفه در یک واحد و نیز در سطح یک نهاد باشد.

آنچه گفته شـد نشان می دهـد که واگـذاری کار آنچنان که احتمالاً ابتدا تصور می شود آسان نیست. ایجاد یک واحد جدید برای انجام وظیفه ای که قبلاً چند واحد مجری آن بوده اند، ممکن است روی کاغذ فکر خوبی به نظر آید، امّا انشعابات کامل یک واحد جدید باید قبل از آغاز طرح مورد بررسـی قرار گیرد. واگذاری وظایف نیازمند صـرف وقت و اندیشه بسیار است و با نیروی انسانی در حال تغییر، مدیر همواره باید واگذاری

وظایف را مجدداً بررسی کند تا از کارآیی اجرای کار و تقسیم منطقی وظایف میان نیروی انسانی توانمند، مطمئن شود.

حیطه نظارت

درآیه ای از سفر خروج(۱) درباره تعداد افرادی که یک نفر می تواند تحت نظارت داشته باشد، یعنی یکی از عوامل مهم فرآیند سازماندهی، مطلبی آمده است؛ آن گاه که

به حضرت موسی(ع) خطاب شد که «این مسؤلیت برای تو بسیار سنگین است، تو خود بتنهایی نمی توانی آن را به انجام رسانی» (۱۸ : ۱۸ - ۱۷).(۲) سازماندهی یعنی

تقسیم مسؤلیّت و اختیار. هیچ کس قادر نیست در شرایط پیچیده اجتماعی و اقتصادی کنونی همه تصمیمهای لازم را اتّخاذ کند. کسانی که سعی می کنند این کار را انجام دهند

معمولاً موفق نمی شوند. برخی که وقت این کار را پیدا می کنند شاید برای مدّتی تصمیم

درستی اتّخاذ کنند، امّا اغلب سلامتی آنان از بین می رود و به این دلیل موفق نمی شوند:

«تو به طور مسلّم فرسوده خواهی شد» (۱۸ : ۱۷)(۳) بنابر این حیطه نظارت میزان تفویض و تقسیم [اختیار و مسؤلیت] را مشخص می کند.

یکی از نخستین عواملی که درباره حیطه نظارت مورد اشاره قرار می گیرد آن است که گستره این حیطه (تعداد افراد فرودست) به موقعیّت ارتباطی ندارد. و حتّی اگر چه ثابت

شده است که حیطه هایی با گستره های متفاوت موفق بوده اند، امّا مردم هنوز میل دارند

حیطه نظارت را بر حسب حیطه کلاسیک میان ۴ و ۸ نفر تصور کنند. لارنس هیل(۴)(۱۹۶۸) حتی تعریف انعطاف ناپذیرتری ارائه داد: وی اشاره کرد که حیطه نظارت ۶ نفر است. جورج ترّی (۱۹۷۲) این مطلب را به صورت زیر خلاصه کرده است:

حیطه اختیار ارجح ۶ نفر فرودست به ازای یک فرادست در این شرایط است: (۱) وقت صرف شده توسط فرادست با یک فرودست نیم ساعت است (که اصطلاحاً وقت خدمت نام دارد)، (۲) وقت میان چنین کنفرانسهایی (که جلسه های خدمت نامیده می شود) هفت ساعت و نیم است

۱- Exodus : سفر خروج، از اسفار عهد عتیق . - م.

۲- سوره هفدهم در تورات، آیات ۱۸ - ۱۷ . - م .

۳- سوره هجدهم از تورات، آیه ۱۷ – م .

۴- ۱ - Lawrevce Hill

و (۳) تعـداد افراد فرادست یک نفر است. اگر وقت خـدمت به یک ربع کاهش یابد حیطه نظارت به ۹ تا ۱۰ فرودست به ازای یک فرادست افزایش می یابد.۲

طبق این ضابطه ۵ ساعت در روز برای فعالیّت غیرسـرپرستی باقی می مانـد - که حداقل در کتابخانه تصویری غیر واقعی است. هنگام تعیین این مسأله که چگونه چند نفر فرودست حیطه نظارتی مؤثر را تشـکیل می دهند، نرخ تغییر در یک موقعیّت باید مد نظر

قرار گیرد. موقعیتهـایی که بسـرعت در حـال تغییرنـد معمولاً ـ حیطه نظـارت محـدودی می طلبنـد. در طول جنـگ جهـانی دوّم آیزنهـاور تنها سه کارمنـد فرودست داشت. کتابخانه ها معمولاً بیشتر کلاسـیک هسـتند (۴ تا ۶ فرودست در هر حیطه نظـارت دارند). امّا با توجه به میزان تغییر در کتابخانه ها این عدد در بسیاری از کتابخانه ها افزایش پذیر

است.

رشـد تصادفی سازمان عامل دیگری است که مورد توجه است. واحدهای کتابخانه مانند بسـیاری از نهادها اغلب فقط گسترش می یابند و پیچیده تر می شوند، بدون آن که هیچ برنامه واقعی برای نظارت بر این فرآیند داشته باشند. پس از چند سال روابط میان واحـدها و درون آنها می توانـد مغشوش شود ونظارت سـرپرست در همان مسـیر غیر مشـخص می توانـد توسـعه یابد. در واحـدهای گردش مواد و خـدمات فنّی در کتابخانه های بزرگ گاه وجود ۱۲ فرودست به ازای یـک فرادست به جای آن که یک مورد استثنایی باشد، امری عادی تلقّی می شود. در موقعیّتی که حیطه نظارت ۱۲ فرودست داشته باشد طبق یک فرمول(۱) ۴۷۰۸ رابطه بالقوه مدیریّتی وجود دارد.

یکی از مسائـل حیطه نظارت که اغلب مورد بحث قرار نمی گیرد به کارمنـدان تمام وقت و نیمه وقت مربوط می شود. فرمولها با تعـداد مقامها، و نه با نوع آنها ارتباط دارد و بیشتر مـدیران مایلنـد به عنوان معادلهای تمام وقت به قضـیّه فکر کننـد. هر چند ممکن است دو کارمند پاره وقت معادل یک کارمند تمام وقت باشند، امّا این دو نفر از یک نفر

تمام وقت، وقت بیشتری برای نظارت می گیرند. هر دو نفر علاوه بر مشکلات مشترک،

۱- فرمولی که برای محاسبه حداکثر تعداد روابط فرودست - فرادست - که ممکن است به وجود آید - مورد استفاده قرار می گیرد چنین است: N n = ۱ - nاین فرمول حـداکثر روابط بالقوه را نشان می دهد. همه روابط به وجود نخواهد آمد و آنهایی که به وجود می آیند از نظر اهمیّت یکسان نیستند و همیشه پیش نمی آیند.

مشـکلات فردی هم دارنـد که اگر قرار باشد واحدی به طور مؤثر عمل کند باید به همه آنها رسیدگی شود. در کتابخانه هایی که از دانشـجویان به عنوان دستیـاران پاره وقت اسـتفاده می شود ۲۰ – ۱۵ نفر ممکن است بـا هم یک وظیفه را انجام دهنـد و برای آن که

همه افراد نسبت به خط مشـی ها و روشـهای کار روزآمـد باشـند بایـد میان آنها هماهنگی خوبی وجود داشـته باشد. بنابر این هنگام اندیشـیدن به حیطه نظارت و استفاده از فرمولها، این نکته حائز اهمیّت است که به جای معادلهای تمام وقت، افراد را در نظر بگیریم.

چند نکته را درباره حیطه نظارت باید به خاطر بسپاریم. با افزایش تعداد مدیران در یک سطح معیّن مدیریّت، که حیطه نظارت هر مـدیر را محـدود می کنـد، مشـکلاتی به وجود می آیـد. نخست هزینه نظام از نظر حقوق، منافع و ابزار بیشتر می شود، دوّم تصمیمها را زودتر به یکدیگر اطلاع می دهند و سریعتر – امّا نه با سرعت دو برابر – تصمیم می گیرند. با افزایش تعداد مدیران هماهنگی میان آنها دشوارتر می شود و هر چه تعداد افراد بیشتر باشد مشکلات بیشتر می شود.

برای گسترش حیطه نظـارت اسـتدلالهایی وجود دارد. بنـابر اسـتدلال نخست، فرودسـتان در یـک حیطه نظارت وسـیع مسؤلیت بیشتری قبول می کنند (زیرا نظارت کمتری بر آنان اعمال می شود). در این موقعیّت در انتخاب افرادی که از نظر توانایی و

انگیزش از افراد متوسط بهتر باشند باید دقّت زیادی مبذول داشت، زیرا این کارمندان تا

حـد زیـادی مسـتقل هسـتند. این عقیـده وجود دارد که در همین موقعیّت فرودسـتان مهارتهـای مـدیریّتی را بیش از موقعیتهـای احتمـالی دیگر تمریـن می کننـد و افرادی کـه مجازنـد توانـایی تصـمیم گیری خـود را پرورش دهنـد، به احتمـال قـوی سـبک مدیریتی قوی امّا انعطاف پذیری به وجود می آورند. افزون بر آن، این افراد در پاسخگویی به گونه ای

مثبت عمل می کنند، از روحیه خوبی برخوردارند و اغلب وقتی تحت نظارت دقیق نیستند بهتر عمل می کنند.

مـدیر نیز از این موقعیّت سود می برد، زیرا اگرچه در ابتدای تعیین یک وظیفه، آموزش کامل لازم است، امّا همین کامل بودن در مراحل بعـد موجب صـرفه جویی در وقت می شود. بر بیشتر مشـکلات غلبه می شود و کارمنـدان انتظار آنها را دارند و می دانند

چگونه با آنها مقابله کننـد. این امر از شـرکت برخورد مدیر با افراد فرودست خواهد کاست و از اتلاف وقت طرفین جلوگیری خواهد کرد.

در گسترش هر حیطه نظـارت، تفویض اختیـار و مسؤولیت حـائز اهمیّت است. چنـانچه مـدیر این مسأله را کاملاً روشن کنـد در وقت صرفه جویی خواهد شد و سر درگمی کاهش خواهد یافت. هنگامی که هر کس بداند چه موقع چه کاری را انجام دهد، از اتلاف وقت زیاد برای بحث درباره این مسأله که چه کسـی بایـد چه کاری را انجام دهـد، جلوگیری می شود. اگر مـدیران موفق به تهیه برنامه های کاری کاملی نشوند، امّا بازهم انتظار داشته

باشند که فرودستان بر جریان کار واقف باشند، تنها نتیجه حاصل، اغتشاش، تأخیر و افزایش هزینه خواهد بود.

همان گونه که قبلاً گفته شد، فقط سازمان یا واحدی که دسـتخوش تغییر زیاد نباشد می تواند از حوزه نظارت وسـیعی استفاده کنـد. موقعیتهایی که بسـرعت در حال تغییرنـد با اسـتفاده از حیطه نظارت وسـیع، به نحو مؤثری قابل اداره نیسـتند، زیرا افزایش تعداد افراد

به معنای افزایش زمان لازم برای انجام هر کاری است. بـدیهی است هنگامی که یک موقعیّت بکُنـدی تغییر کنـد افراد وظایف خود را به طور کاملتری فرا می گیرند و هنگامی

که واقعاً وظایف خود را می شناسند، وقت کمتری برای نظارت بر کار آنان لازم است.

اگر قرار باشـد فردی بر تعـداد زیادی از کارکنان نظارت مؤثری داشـته باشـد، برای قضاوت درباره چگونگی اجرای کار وجود معیارهایی عینی که بوضوح مشـخص شده باشـند ضـروری است. مسـلم است که در این صورت از اتلاف وقت جلوگیری می شود؛ هیچ کس نباید در مورد این که کارکنان معیار را تحقق بخشـیده اند یا خیر بحث کند و ارزشـیابی عملکرد وقت کمتری می گیرد، زیرا فرآیند ارزشـیابی مسـتلزم بحثهای طولانی درباره یک گزارش ذهنی نیست و از آن جا که کارکنان پایگاه خود را می شناسد، از روحیه

بهتری برخوردار خواهند بود.

همچنین هنگـامی که حیطه نظـارت تعـداد بسـیار زیادی از کارکنان فرودست را شامل شود، ارائه اطلاعات به صورت کتبی بر ارائه شـفاهی آن بسـیار برتری دارد. مکتوب کردن خط مشـی جای چنـدانی برای تفسـیر باقی نمی گذارد و نوعی سابقه فراهم می آورد.به این ترتیب با جلوگیری از بحثهای غیر ضروری در وقت صرفه جویی می شود. صحبت با یک

گروه ممکن است انتقال اطلاعات را سرعت بخشد، امّا ساخت و کار برگزاری یک

جلسه و کارهایی که برای مطلع ساختن دیگر قبل از آن صورت می گیرد، بیش از آن که موجب صرفه جویی در وقت شود، وقتگیر است.

سرانجام، اگر مدیری از تماس با کارمندان استفاده دقیقی به عمل آورد، حیطه نظارت می تواند گسترش یابد. اگر مدیر شرایطی فراهم آورد که [در صورت لزوم] در دسترس کارمندان باشد، به آنها اجازه می دهد بدانند که هنگام پیدایش بحران می توانند کمک بخواهند. افراد فرودست با دانستن این مطلب که چنین حمایتی وجود دارد می توانند مستقلتر عمل کنند که این حتّی اگر حیطه نظارت محدود باشد روحیه خوبی در کارمندان ایجاد می کند. البته توازن میان دسترس پذیری، علاقه شخصی و اجتماعی کردن باید حفظ شود.

عاملی شخصی [در این جا] وارد مسأله گستره نظارت می شود. حتّی اگر برخی افراد سعی کنند آن را گسترش دهند، یک شبانه روز فقط ۲۴ ساعت است. به هیچ کس نباید اجازه داد که در ۷ روز هفته روزی ۲۴ ساعت کار کند. هر کس چنین کند، به طور قطع نیاز

دارد دلبستگیهای دیگری پیدا کند. در غیر این صورت سرانجام کار و واحد کاری به طور یکسان لطمه خواهند دید. اگر یک کارمند فرودست در افزایش ساعات کار پافشاری کند، مدیر برای آن که فرصتهای آن فرد را برای کار با چنان مبنای گسترده ای کاهش دهد

باید تا آن جا که مقدور است تلاش کند. اگر مدیر خود چنین روشی داشته باشد همه در رنج خواهند بود، زیرا چنین افرادی معمولاً فراموش می کنند که دیگران علایق گوناگون دارند و نیاز چندانی احساس نمی کنند که بیش از وقت لازم کار کنند.

تمرکز - عدم تمرکز

بُعد عمده دیگر تفویض،میزان تمرکز در سازمان است. میزان تفویض در سازمان چقدر و گسترش آن در رده های پایین تر سازمان تا چه اندازه باید باشد؟ مدیر باید از این

واقعیّت آگاه باشد که محدود بودن تفویض به معنای بالا بودن میزان تمرکز در سازمان است و این وضعیّت ممکن است کاملاً بد نباشد. هر چند عدم تمرکز به دلیل آمیختگی

آن با عباراتی چون «دموکراتیک تر» و «کمتر استبدادی» پایگاهی تقریباً مورد احترام به

ص:۱۴۶

دست آورده است، امّا همان گونه که عبارات زیر نشان می دهد می تواند موجب پیدایش برخی مشکلات بسیار واقعی شود:

آنچه مرا فقط کمی ناراحت می کند این است که همه ما مایل به قبول برخی تکرار مکررتها درباره

عدم تمرکز هستیم و بعد براحتی اعلام می کنیم که طرفدار آن هستیم. رفتار برخی از همکاران که در تفسیر محسنات عدم تمرکز سخنها گفته اند و هنوز کاملاًـ به طور ناخود آگاه مایلند نظارت خود را بر فعالیّتهایی که مسؤول آن هستند گسترش دهند، مایه سرگرمی من است.۳

- بررسی کل فعّالیتهای مدیران اجرایی نشان می دهد که اتخاذ بیشتر یا همه تصمیمهای عمده

همچنان با آنهاست؛ خواه به صورت مستقیم، خواه از طریق چارچوب غیر رسمی مقررات، نظارتها و توازنهای سخت و آموزشهای غیر رسمی و از طریق فشار ذهنی که بر افراد فرودست

اعمال می شود تا همان گونه عمل کنند که مدیران عمل می کنند.۴

در کتابخانه ها و مانند سایر سازمانها، تعریفی چاپلوسانه از عدم تمرکز ارائه شده است که اغلب حقیقت عملیّات روزمره را طور دیگری جلوه می دهد. عدم تمرکز در تسهیلات کتابخانه ها بویژه ممکن است گیج کننده باشد، زیرا بسیار نادر است که عدم تمرکز در کتابخانه قدرت تصمیم گیری را هم شامل شود.

معیارهای عدم تمرکز

در سال ۱۹۵۲ ارنست دیل(۱) برای تعیین میزان تمرکز در یک سازمان معیارهاییتعیین کرد. این معیارها به منظور هدایت یک بررسی مدیریتی برای انجمن مدیریّت آمریکا(۲) به وجود آمد که هنوز هم معتبر است:

۱ - هر چه میزان تصمیمهای اتّخاذ شده در سطوح پایین تر سلسله مراتب مدیریت بیشتر باشد عدم تمرکز بیشتر است.

۲ - هر چه اهمیّت تصمیمهای اتّخاذ شده در سطوح پایین تر سلسله مراتب مدیریّت

بیشتر باشد (برای مثال هر چه مجموع هزینه های سرمایه ای که مدیر یک کارخانه بدون مشورت با دیگران تصویب می کند بیشتر باشد) میزان عدم تمرکز بیشتر است.

۳ - هر چه تصمیمهایی که در سطوح پایین تر اتّخاذ می شود بیشتر بر عملیّات اثر

۱- (۱) - Ernest Dale

۲- (۲) - Americam management Association

بگـذارد، عـدم تمرکز بیشتر است (بنـابر این در شـرکتهایی که اجـازه می دهنـد فقط تصـمیمهای عملیاتی در شعبه های فرعی جداگانه اتّخاذ شود عدم تمرکز کمتر است تا شرکتهایی که اجازه می دهند تصمیمهای مالی و تصمیمهای مربوط به کارمندان در شعبه های فرعی اتّخاذ شود).

۴ – هر چه میزان نظارت بر تصـمیم گیری کمتر باشـد، عدم تمرکز بیشتر است. عدم تمرکز زمانی به حداکثر می رسد که هیچ نظارتی صورت نگیرد. هنگامی که مـدیران قبل از اتّخاذ تصـمیم ملزم به مشورت با دیگران باشـند عـدم تمرکز کمتر است. هر چه تعداد افرادی که مورد مشورت قرار می گیرند کمتر و هر چه رده آنها در سلسـله مراتب مدیریّت پایین تر باشد، میزان عدم تمرکز بیشتر است.۵

هر چنـد چنین معیارهایی بررسـی و تحلیل ساختار یک سازمان را عینی تر می کنـد، امّا چنـد عامل ذهنی نیز مورد بحث است. مسائـل همیشه آن طـور که به نظر می آینـد نیسـتند و اغلب آنچه گفته می شـود بـا آنچه انجـام می شود تفـاوت زیـادی دارد. بسیاری از فشارهای زیرکانه ای که قبلاً ذکر شد قابل مشاهده نیست، و مسأله کلّی تعداد، همواره نسبی است.

عوامل مؤثر بر میزان عدم تمرکز

در درون یـک سازمان شـش عامل اساسـی بر میزان عـدم تمرکز تأثیر می گـذارد. عامل نخست احتمالاً هزینه هرگونه تصـمیم گیری است، زیرا هزینه های پولی، اساسی است.

رابطه میان هزینه یک تصمیم و مقام کسی که در ساختار سازمان آن را اتّخاذ می کند بسیار

مثبت است. هر چه کرون / دلار / ین/ شِـِکِل بیشتر صرف تصمیم شود، پایگاه کسی که آن را اتخاذ می کند بالاتر است. برای نمونه، از آن جا که جریمه هایی که کتابخانه ها اخذ می کنند کم است و تأثیری جزیی بر کتابخانه دارد تصـمیم گیری درباره آن معمولاً به عهده

کارمندان دفتری و دستیاران پاره وقت است. امّا هنگام تعیین این مسأله که چه کسی

ممکن است از کتابخانه اسـتفاده کند، چه کسـی ممکن است خدمت جدیدی ارائه دهد، یا تسـهیلات جدیدی را طراحی کند، کتابـدار ارشـد یا مـدیر بخش در واقع تصـمیم می گیرند. این مسأله درست است، نه به دلیل آن که مسؤلان اداری سـطوح بالا کمتر اشتباه می کنند، بلکه از آن رو که در چنین مواردی مسؤلیت نمی تواند همراه با اختیار

واگذار شود. در نهایت، کسی که در کتابخانه مسؤل یک تصمیم پرهزینه است به احتمال

قوی همان کسی است که آن را اتّخاذ کرده است، حتی اگر وی این تصمیم را برای حفظ خود اتّخاذ کرده باشد.

یکنواختی تفسیر خط مشی عامل دیگری است که بر میزان عدم تمرکز اثر می گذارد. از آن جا خط مشی راهنمای تفکّر است تفسیرهای مختلفی از آن می شود. بنابر این با افزایش افرادی که مجازند خط مشی ها را تفسیر کنند، تفاوت وضع خط مشی افزایش می یابد. انسجام فقط با تفسیر یکنواخت خط مشی موجود حاصل می شود و کسی که به احتمال زیاد حرف آخر را می زند در سطوح عالی سلسله مراتب اداری قرار دارد.

اندازه همواره در تعیین میزان عدم تمرکز در یک کتابخانه حائز اهمیّت است. در یک کتابخانه بزرگ و پیچیده تر احتمال تفویض اختیار بیشتر است، زیرا سازمانهای بزرگ می توانند، هم از نظر عمومی و هم افقی، وقت زیادی صرف اتّخاذ تصمیمهای روشن کنند. گرایش آن است که برای تسهیل تصمیم گیری اختیارات بیشتری به سطوح پایین تر کتابخانه داده شود.

تاریخچه یک کتابخانه معمولاً نقش مهمی در عدم تمرکز دارد، زیرا در کتابخانه این

گرایش وجود دارد که ساختار و مراحلی که در طول دوره فعالیّت، کتابخانه شاخص آن بوده است همیشه حفظ شود. در کتابخانه ای که مشارکت کارمندان در تصمیم گیری سابقه ندارد، بندرت روش تصمیم گیری غیر متمرکز اتّخاذ می شود. کارمندان، حتی تحت رهبری جدید، نیاز به وقت دارند تا با این فکر که آنها باید تصمیم بگیرند کنار بیایند.

فلسفه مدیریت کتابخانه با تاریخچه آن ارتباط نزدیکی دارد. سازمانها معمولاً کسانی را استخدام می کنند که فلسفه آنان با آنچه از قبل عمل می شده است تطابق داشته باشد و

حتّی اگر چنین افرادی را استخدام نکنند - یعنی حتی اگر سازمانهای متمرکز در تلاش برای غیر متمرکز شدن فردی را استخدام کنند - بیشتر تلاشها برای تغییر یک ساختار بسیار متمرکز به بن بست خواهد رسید و این ناشی از مسائلی چون مشکلات موجود در عملیات واقعی، تواناییهای مدیران در اجرای اختیار جدید، و عدم یکنواختی در تفسیر خط مشی است. چنین عواملی مدیر جدید را وادار می کند (یا باید وادار کند) قبل از سازماندهی مجدّد سازمان، کمی صبر کند.

ص:۱۴۹

بالاخره، تواناییهای کارمندان بر میزان عدم تمرکز اثر می گذارد. عدم تمرکز به افرادی نیاز دارد که از تصمیم گیریهای سریع احساس ناراحتی نکنند. اگر چنین نباشد مدیر یا باید تا زمان گردآوری کارکنان مناسب تمرکززدایی را به تعویق اندازد یا فعالیتهای مربوط

به پرورش کارمندان را به منظور ارتقای مهارتهای آنان به عهده بگیرد.

مدیر

امور تجاری کارگزینی

معاون

پردازش اطلاعات تحلیل نظامها

مدیر خدمات فنی مدیر خدمات عمومی

بخش تهیه مواد بخش آماده سازی بخش فهرست نویسی مرجع بخش گردش کتاب و نظارت

بر قفسه ها بخش ادواریها

بخش تکثیر بخش صحافی بخش کودک کتابخانه های تابعه

شکل ۱ - ۶ نمودار سازمان کتابخانه

نمودارهای سازمان

اگر نمودار سازمان روزآمد نگاه داشته شود می تواند ابزار مفیدی برای مدیریّت باشد. چنانچه این نمودار همه عواملی را که در صفحات پیش مورد بحث قرار گرفت منعکس کند، باید تصویر روشنی از خطوط رسمی ارتباط در کتابخانه ارائه دهد.

نمودار ۱ - ۶ نکاتی را در باره تفویض در کتابخانه نشان می دهد.حتی اگر این نمودار فرضی باشد، تقسیمات وظایف صف و ستاد را نشان می دهد. واحدهای کارگزینی، نظامها و پردازش داده ها همه ستادی و بقیه واحدها صف هستند. این نمودار همچنین همه انواع بخش بندی را نشان می دهد: تقسیم وظایف بر حسب عملیات (واحدهای

معاون ویژه کتابدار بخش کتابدار ارشد

معاون اوّل کتابدار بخش

رئیس خدمات فنی رئیس خدمات عمومی معاون اداری

فراهم آوری مواد هماهنگ کننده خدمات عمومی منطقه بخش شرقی مدیر امورمالی

آماده سازی هماهنگ کننده خدمات بزرگسالان منطقه بخش مرکزی مدیر تدارکات

نشریات دولتی هماهنگ کننده خدمات جوانان منطقه بخش جنوب شرقی مدیر کارگزینی

هماهنگ کننده خدمات کودکان منطقه بخش عربی

هماهنگ کننده خدمات دید و شنودی منطقه بخش جنوب غربی

هماهنگ کننده مجموعه ها منطقه بخش شمالی

ارائه خدمات به نهادها

شکل ۲ – ۶ نمودار سازمانی نظام کتابخانه عمومی بخش لُس آنجلس

سطوح بالا – مدیر، معاون، رئیس خدمات عمومی، رئیس خدمات فنی)، تقسیم وظایف بر حسب ناحیه (کتابخانه های شاخه)، تقسیم وظایف براساس کالا، پیایندها، گردش مواد، مرجع، فهرست نویسی/ رده بندی، فراهم آوری، و آماده سازی/ صحافی)، تقسیم

کتابخانه دانشگاه

امور اداری هماهنگ کننده، کتابخانه علوم فیزیک و تکنولوژی

بخش فهرست نویسی بخش امانت بین کتابخانه ای

کتابخانه علوم مهندسی و ریاضی کتابخانه فیزیک کتابخانه زمین شناسی - ژئوفیزیک

کتابخانه شیمی

بخش گزارشهای فنی بخش مرجع پیایندها تک نگاشتها گردش مرجع

گردش مرجع تک نگاشتها

بخش گردش مواد گردش مرجع صحافی پیایندها صحافی تک نگاشتها

پیایندها صحافی بخش تهیه مواد پیایندها صحافی

شکل ۳ - ۶ نمودار سازمانی دانشگاه کالیفرنیا، لُس آنجلس، کتابخانه های علوم فیزیک و تکنولوژی

ص:۱۵۲

وظایف بر حسب مراجعه کننده (کتابخانه دانشکده) و تقسیم وظایف بر حسب ابزار (تکثیر)، نمونه های دیگر (شکلهای ۲، ۳ و ۴) از موقعیتهای واقعی اخذ شده اند و تنوع عنوانهایی را که در کتابخانه های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد نشان می دهد، امّا به رغم تنوع نامها هر واحد در هر نمودار همواره می تواند در یکی از طبقه بندیهای عمومی

بخش بندی جای گیرد.

کمیته کتابخانه علوم بهداشت مدیر

معاون ستاد اداری

خدمات عمومی خدمات فنی

خدمات AHEC

خدمات دید و شنودی خدمات مرجع خدمات گردش مواد خدمات فهرست نویسی تهیه مواد / خدمات نشریات مجموعه سازی

خدمات امانت بین کتابخانه ای

شکل ۴ – ۶ نمودار سازمانی کتابخانه علوم بهداشت، دانشگاه کارولینای شمالی،

چاپل هیل(۱)، کارولینای شمالی

۱- (۱) - Chapel Hill.

اشتباهات رایج در سازماندهی

یک نهاد، کارمنـدان، و محیط خارجی آن در یک رابطه پیچیده درهم آمیخته قرار دارند. سازماندهی فنونی را برای ایجاد این روابط به صورتی معنـادار فراهم می کنـد؛ فنونی برای ایجـاد روابطی که بهترین جریان فعالیّتها، انـدیشه ها، اختیار و قـدرت را فراهم

می سازد. نظم، روشـنی و نیز معنا و مقام برای فعالیتهای فردی از مقولاتی هسـتند که سازمانـدهی باید به بار آورد. امّا نخستین کوششهای یک مدیر برای سازماندهی، اغلب با مشکلاتی متداول توأم است که برخی از آنها عبارت است از:

۱ – عـدم موفقیّت در برنامه ریزی صـحیح یا دقیق، اغلب هنگامی که ساختاری مـدّتی طولانی پس از تغییر اهداف و فعالیتهای سازمان، دوام پیدا می کند، این مسأله نمایان می شود.

۲ – عــدم مـوفقیّت در بـه حسـاب آوردن افراد و مهارتهایشـان، شـناسایی تواناییهـا و محـدودیتهای هر کارمنـد برای مـوفقیّت سازماندهی ضروری است.

۳ – عـدم موفقیّت در روشن سـاختن روابـط – هم در یـک واحـد و هم میان آن واحـد و سایر واحـدها. این مسأله بویژه هنگام تجدید ساختار یک بخش یا واحد فرعی مشهود است.

۴ – عدم موفقیّت در تفویض اختیار. دو خطای مربوط به این مسأله عبارت است از : واگذاری مسؤلیت برای یک فعالیّت بدون اختیار لازم ، و تفویض اختیار بدون تعریف روشن مسؤلیت.

۵ – عـدم موفقیّت در ایجـاد توازن تفویض میـان واحـدها. هنگـامی که در نهادی تلاش می شود ساختاری بـدون قیـد و شـرط ایجاد شود این اشتباه معمولاً رخ می دهد.

۶ – عـدم موفقیّت در اسـتفاده از مجاری اختیار به منزله مجاری ارتباط. اسـتفاده بیش از حـد از پیامهای محرمانه یا پیامهایی در «اطراف» یک مقام، قبل از هر چیز استقرار مجاری ارتباطی را با شکست روبرو می سازد.

۷ – استفاده نادرست (یا استفاده کم) از نظام ستادی.

۸ – اتکا بر اختیار تخصصی به جای سازماندهی مجدّد.

۹ – سازماندهی بیش از حد، یعنی ایجاد یک ساختار محدود که دارای رده های نظارتی

بسیاری است و جایی برای اختیار باقی نمی گذارد.

۱۰ – عدم موفقیّت در توجه به مشکلاتی که مدیران و کارمندان فرودست در اجرای اختیار و مسؤولیّت تجربه کرده اند.

امّا، مسأله آخر در واگذاری مسؤولیت همواره این خواهد بود که چگونه یک مدیر یا سرپرست می تواند نسبت به مسأله واگذاری مسؤولیت برای یک فعالیّت اقدام کند و در نهایت مسؤول باقی بماند. مشکلات روان شناختی همراه با کارکردن در چنین شرایطی ممکن است موجب پیدایش مشکلاتی در مورد کارمندان و روحیه آنان شود؛ مدیر همواره باید این مطلب را به یادداشته باشد.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۱۵۵

۷. تصمیم گیری

اشاره

سوای فرهنگ عامیانه مدیریت. تصمیم گیری در همه سطوح یک سازمان، و نه فقط در رده های عالی، صورت می گیرد. از فردی که در مقام مدیریّت است، در هر سطحی که باشد، انتظار می رود تصمیم گیری کند. و از آن جا که تصمیم گیری، اتخاذ یک موضع (اغلب عمومی) در مورد یک موضوع است، بسیاری از افراد آن را دشوار می بینند، دشوار از این نظر که یک فرد بندرت همه چیز را که مایل است درباره یک وضع بداند، می داند. بیشتر موقعیتها از تعداد زیادی متغیّر تشکیل شده است که بویژه وقتی مردم دخالت دارند، به طرق غیر قابل پیش بینی بر یکدیگر اثر متقابل دارند. این بدان معناست

که گهگاه مدیر تصمیم «غلطی» می گیرد. هنگامی که تصمیمی اتّخاد می شود، ممکن است چنین به نظر آید که بهترین انتخاب صورت گرفته است، امّا پس از اجرا در عمل، به نظر می رسد که اگر این انتخاب کاملاً نامناسب نبوده، بهترین انتخاب هم نبوده است. امّا

برخی مردم دوست ندارند مرتکب این نوع «اشتباهات» شوند، بنابر این سعی می کنند از تصمیم گیری اجتناب ورزند، مسؤلیت تصمیم گیری را به یک کمیته واگذار کنند، یا فرد دیگری را به دلیل تهیّه اطلاعات نادرست سرزنش کنند. به منظور آن که به مدیران بالقوّه

کمک کنیم تا از چنین رفتار فاقد بازدهی خودداری کنند، در این فصل ماهیّت و فرآیندهای تصمیم گیری، نوع تصمیمها و اثرات آن مورد بحث قرار می گیرد.

همان گونه که قبلاً گفته شد جوابگویی یکی از عوامل مهم در زندگی یک مدیر است. تصمیم گیری به طور کلّی مستلزم جوابگویی روشن است و این یکی از دلایلی است که

ص:۱۵۷

تصـمیم گیری از طریق کمیته را ممکن است مخـاطره آمیز سازد. چنـد سال قبل روزنامه لُس آنجلس تایمز(۱) در یک داستان خبری مسأله جوابگویی اتّخاذ تصمیم از طریق کمیته رابسادگی خلاصه کرده بود.

دانشـگاه کالیفرنیا یک نظام دانشگاهی بزرگ است و مانند بسیاری از نهادهای فرهنگی آمریکا از کمیته برای به دست آوردن اطلاعات افراد و تصمیم گیری استفاده می کند. برای بسیاری از افراد درون دانشگاه و به طور مسلّم برای عموم، فرآیند تصمیم گیری دانشگاه مرموز، و اغلب دشوار است که بگوییم واقعاً طیّ این فرآیند چه روی داده است.

چند سال پیش در مورد میزان معلومات زبان انگلیسـی داوطلبان ورود به دانشـگاه نگرانیهایی وجود داشت. کمیته ای در سطح نظام تشـکیل شد. مسأله مورد توجه این کمتیه آن بود که کدام یک از درسهای دبیرستان شرایط ورود به دانشگاه را تأمین می کند

سرانجام نامه هایی به دبیرسـتانهای کالیفرنیا فرسـتاده شد که طیّ آنها اعلام شد دروس روزنامه نگاری، فن سخنرانی و نمایش، شرایـط ورودی را تـأمین نمی کننـد. طبعاً این تصـمیم بـا مخالفتهـایی بویژه از طرف معلمان درس روزنامه نگاری روبرو شـد. گزارشـگر روزنامه لُس آنجلس تایمز در تلاش برای آن که بدانـد چه موقع و چگونه این تصـمیم اتّخاذ شـده است، با اعضای کمیته ای که از قرار معلوم این تصمیم را گرفته بود و نیز با این گفته

به پایان برده بود: «نتیجه: جمعی از تصـمیم گیرندگانِ مهمّ، گیج و کمی شـرمسار در جسـتجوی تصمیم مهمّی که هیچ یک از آنان نمی گوید آن را اتّخاذ کرده است. امّا این تصـمیم اتّخاذ شده است. در پیش نویسهای یکی از جلسات کمیته که در سوّم ژوئن و با حضور هیأت امنای دانشگاه ایالتی تشکیل شده بود چنین می آید...!»۱

این نوع مسائل که در مقاله توضیح داده شده بود همواره در سازمانهای بزرگ پیش می آید. به طور مسلم چنین مسائلی اغلب هنگام اسـتفاده گسترده از کمیته پیش می آید، امّا با موقعیّتهایی هم روبر خواهیم شد که تنها تصمیم گیرنده در آن به یاد نمی آورد که چگونه، چه وقت تصـمیمی اتخاذ شـده یا اصولاً تصـمیمی اتخاذ شـده است یا خیر. بنابر این در این فصل هم به زمینه تصمیم گیری و هم کاربرد آن برای موقعیّت شما در کتابخانه

ص:۱۵۸

۱- (۱) - Los Angeles Times.

توجه می شود.

ماهیّت تصمیم گیری

هر مسأله، هر موقعیّت یک راهکار بدیل واحد دارد. آن این است که هیچ اقدامی نکنیم. مردم تا وقتی که اطلاعات بیشتری در مورد مسأله مورد نظر به دست آورند (یا تا

وقتی که مشکل ظاهراً از میان رفته باشد)، با دفع الوقت این راه حل را بر می گزینند.

وظیفه یک تصمیم گیرنده فراهم آوردن راه حل بهتری است.

تصمیم گیری تقریباً همیشه به یک مسأله، یک موقعیّت دشوار یا یک تناقض مربوط می شود. تصمیم گیری ممکن است به اهداف مربوط شود یا به روشها، در هر یک از دو مورد، معمولاً ـ فرآیند تصمیم گیری با فوریتهایی همراه است. در حالت مطلوب تصمیم گیرنده بسرعت مسأله موجود را تحلیل می کند، صورتی از راه حلها را فراهم می آورد و بسرعت مؤثرترین راه حل را انتخاب می کند.

یکی از وظایف عمده مدیریّت تضمین تداوم آرام و کارآیی جریان کار در یک سازمان تا حد ممکن است. بسیاری از مسائلی که مانع از کارآیی می شود به نحوی به افراد مربوط است. بنابراین مسائل افراد در جریان کار و در هماهنگی میان واحدها یک متغیّر به شمار می آید. چنانچه مدیری با دستگاهها، آدم آهنیها یا غلامکها(۱) کار کند، درنظارت، با مشکل حادّی روبرو نخواهد شد. امّا هنگام کارکردن با مردم ممکن است مشکلات کاملاً متفاوت و ظریفتر از مشکلات ناشی از تعویض قطعات ماشینها باشد.

بنابر این در پرتو این واقعیّت باید روشهای بهبود فرآیند تصمیم گیری درک شود. ممکن است کسی سعی کند از برخی از این فنون در تصمیم گیریهای روزانه در سطح شخصی استفاده کند. این امر به وی کمک خواهد کرد تا براساس فرآیند تصمیم گیری شروع به تفکر کند. سپس هنگامی که آن شخص با یک تصمیم سازمانی واقعی روبرو می شود، این فرآیند طبیعی تر است و ممکن است سریعتر انجام شود.

موفق بودن یک مدیر تا حد زیادی به موفقیّت وی در مقام یک تصمیم گیرنده بستگی دارد. تصمیمهای درست برای واحدی که کار در آن جریان یکنواختی دارد، سازمانی

۱- (۱) - robots.

کارآمد و موقعیّتی به وجود می آورد که در آن روحیه کارمندان بالاـ و محیط کار خوشایند است، امّا تصمیمهای درست حاصل چند عامل است.

اگر چه کاربرد اطلاعات درست و دقیق درباره یک موقعیّت ضروری است، بزرگترین عامل، محیطی است که تصمیم گیری در آن صورت می گیرد. اغلب تصمیمها باید تحت فشار زمان، عواطف و افراد اتّخاذ شود. اگر فردی نتواند با چنین فشارهایی مقابله کند،

تصمیمهای وی نادرست خواهد بود. امّا چنانچه اوقاتی برای فراغت، تعمق درباره مشکل و تحلیل آن به وجود آید، بیشتر مردم تصمیمهای درستی اتّخاذ خواهند کرد. این یکی از دلایل اهمیّت تمرین تصمیم گیری است. همچنین برای یک مدیر شناخت آنچه واقعاً در محیط تصمیم گیری دخالت دارد مفید است بویژه برای کسانی که احتمالاً کارکردن با چنین فشارهایی برایشان دشوار است.

تحلیل مسأله

تحلیل مسأله اوّلین گام در اتّخاذ هر تصمیمی است. هنگامی که مسأله ای تحلیل می شود، بررسی راه حلهای بالقوّه و تصمیم گیری در مورد آن که برای شرایط موجود کدام راه حل بهتر می نماید، امکان پذیر می شود. هر چند این مسأله ممکن است بسیار بدیهی به نظر آید، امّا شگفت آن است که مردم قبل از اطمینان از ماهیّت مسأله، وقت زیادی را صرف مقابله با آن و ارائه راه حل (تصمیمها) می کنند. در میان بسیاری از

مؤلفان که در مورد تصمیم گیری مطالبی نوشته اند، کپنر و ترگو(۱) ۲ هفت عامل را درتحلیل یک مسأله مربوط به کار دخالت داده اند (این هفت عامل را می توان برای مسائل غیرکاری نیز پذیرفت.) آنچه در زیر می آید خلاصه ای از شیوه ای است که آنان برای تحلیل مسأله پیشنهاد کرده اند.

۱ – فرض کنید که یک معیار عملکرد وجود دارد که عملکرد واقعی را می توان با آن مقایسه کرد. این عبارت برای کتابخانه ها باید چنین باشد «باید یک عملکرد استاندارد وجود داشته باشد که بتوان عملکرد واقعی را با آن مقایسه کرد.» در یک نهاد هرگونه معیاری را می توان بر قرار کرد (مانند معیارهای تولید عینی در واحدهای خدمات

۱- (۱) - Kepner and Tregoe

فنّی).

۲ – مشخص کنید که آیا انحراف استانداردی وجود دارد یا خیر و میزان آن چقدر است. وقتی که معیاری تعیین شد، انحراف قابل سنجش است. بدون یک معیار، انحراف را نمی توان مشخص کرد یا سنجید، ممکن است فقط احساس کنیم که انحراف وجود دارد.

۳ – در تسلسل فعالیّتها یا در موقعیّت حاکم، محل نقطه انحراف را مشخص کنید. اغلب

این مسأله از آنچه می نماید دشوارتر است، زیرا نتیجه انحراف ممکن است فقط در بازده نهایی نمایان شود. انحراف ممکن است از آغاز وارد نظام شود، با خود مواد به داخل نظام راه یابد، با کسی در طول روند فعّالیتها یا هنگام ارائه مواد مورد نظر وارد

شود. هنگام سروکار داشتن با مردم به عنوان یک منبع احتمالی انحراف یک نکته را باید به خاطر داشت و آن این که، انحراف باید بدرستی مشخص شود. عدم موفقیّت در شناسایی صحیح منبع می تواند در روحیه و اطمینان افراد خلل ایجاد کند. هنگامی که کسی به اشتباه برای مسأله ای مورد سرزنش قرار می گیرد، درباره قابلیّت سرزنش کننده دچار تردید می شود و اغلب «علت» واقعی اتهام را نمی داند.

۴ – تعیین کنید که چه عاملی گروه تأثیر پذیر را از گروه تأثیر نپذیرفته متمایز می کند. چه عاملی موجب انحراف می شود. بسیار آسان است خودمان را متقاعد کنیم که مشکل پیدا شده است و نیز هنگام جستن به سوی نتایج بی ثبات، شناسایی عامل ناصحیح آسان است. امّا هنگامی که گروه تأثیر پذیرفته بدقّت از گروه تأثیر نپذیرفته متمایز شده باشد و هنگامی که عوامل تمایز بسیار روشن باشد، مسأله تقریباً حل شده است.

۵ – تصریح کنید که مشکل ناشی از تغییری است که در نظام به وجود آمده است. تنها

استثنا، مورد یک نظام جدید است که در حال آزمایش شدن باشد. تغییر ممکن است بسیار جزئی باشد. یا ممکن است در فردی باشد که با نظامِ در حال آزمایش مسأله ارتباط داشته باشد. امّا تغییر همواره علّت مسأله است.

۶ – همه علل اجتماعی را که می تواند از تغییرات مربوطه در نظام حاصل شده باشد تحلیل کنید. نخست همه تغییرات را در نظام شناسایی کنید. سپس هر تغییر را به طور منفرد

بررسی کنید تا مشخص شود آیا آن تغییر می تواند عامل آن مسأله یا مسأله واقعی باشد یا نه.

۷ - علّتی را که به طور دقیق وقایع را توضیح می دهد در نظر بگیرید؛ آن نقطه را در نظام تصحیح و آزمایش کنید تا معلوم شود آیا انحراف همچنان ادامه دارد یا خیر. چنانچه انحراف از بین برود، راه حل پیشنهادی صحیح بوده است، وگرنه جستجو را برای یافتن علل دیگر باید ادامه داد. اغلب این گام نادیده گرفته می شود و حتّی بیشتر مسائل در موقعیّت کاری، در جایی به وجود می آید که نباید حادث می شده است.

در یک موقعیّت واقعی در کتابخانه چگونه می توان این گامها را طی کرد؟ مثال زیر گویای این امر خواهد بود و در عین حال نشان خواهد داد که در همه مسائل لزومی ندارد که مدیر هر هفت گام را طی کند. در موقعیّت فرضی با مشکل تکثیر برگه های فهرست نویسی به وسیله دستگاه تهیه روگرفت کتابخانه روبرو می شویم. کتابخانه این ابزار را به مدّت ۲ سال در اختیار داشته است، امّا مشکل نامطلوب بودن روگرفت بتازگی

پدید آمده که بیش از همه در برگه های فهرست نویسی قابل ملاحظه است. از آن جا که حجم کار به نحو چشمگیری افزایش یافته، بخش فهرست نویسی تعداد کارمندان خود را افزایش داده است.

برخی از روزها دستگاه تکثیر برگه های روشن و صافی تولید می کرد، برخی روزها لکه های جوهر کم رنگی روی برگه ها بود؛ و در اوقاتی دیگر چنین به نظر می رسید که یک لایه خاکستری روشن روی برگه ها وجود دارد، گهگاه اتفاق می افتاد که یک برگه، کاملاً سیاه رنگ از دستگاه خارج می شد.

به طور مسلّم، یک معیار بدیهی وجود داشت - برگه های تمیز و روشن فهرست نویسی. هنگامی که برای اوّلین بار مسأله پدیدار شد؛ حرکتی در جهت تغییر این معیار به «نسخه خوانا» آغاز شد، امّا هیچ کس مایل به این تغییر نبود، زیرا معیار جدید

بسیار مبهم می نمود. نقطه انحراف نیز روشن بود - دستگاه تکثیر. افزون بر آن روشن بود

که این مسأله در مورد موجودی برگه های فهرست نویسی پیش می آمد نه با کاغذهای معمولی. بنابر این یک عامل در انحراف مشخص شد: کاغذ معمولی تأثیر نپذیرفته، برگه فهرست نویسی تأثیر پذیرفته است، امّا نه همیشه، گزارشها نشان داد که چند ماه قبل

برگه های جدیدی سفارش داده شده بود. ابتدا تصور می شد موجودی جدید دلیل این انحراف باشد، امّا آزمایش موجودی قدیم نشان داد که این مسأله صحت ندارد.

بنابراین ثابت شد که گام پنجم (اثبات آن که مسأله ناشی از تغییرات است دشوار است. تنها تغییر مشخص، شناسایی شده و [معلوم شده بود که] آن تغییر منشأ مسأله نبوده است. دستگاه تکثیر جوهر، و صفحه عکاسی در دستگاه هیچ تغییری نکرده بود حتی نمایندگی تعمیرات که از طرف سازنده دستگاه آمده بود نتوانست مسأله را حل - یا حتّی علّت را شناسایی کند.

هنگامی که همه عوامل داخلی مورد توجّه قرار گرفت، لازم شد که به [عوامل] خارج از دستگاه پرداخته شود، اما کجا؟ این مسأله مانند آن بود که بنابر ضرب المثل مشهور سوزن را در کاهدان جستجو کنید. سرانجام مسؤول دستگاه در طول یک هفته کامل نتوانست هیچ نسخه قابل قبولی را با دستگاه تکثیر کند. نیمه های ماه اوت بود، همه هفته

بدی را گذرانده بودند، و به منظور تکمیل تنظیم دوباره دستگاه تکثیر، دستگاه تهویه خاموش شده بود. به محض آن که نماینده تعمیر دستگاه تکثیر از این امر مطلع شد علّت و راه حل مسأله را به صورت پیشنهاد مطرح کرد. هنگامی که دما و رطوبت دستگاه به نقطه معینی می رسید لایه ای از جوهر روی برگه ها پخش می شد. هنگامی که دستگاه با مقدار زیادی برگه مورد استفاده قرار می گرفت. افزودن یک قاشق چایخوری روغن نباتی جامد به مخزنِ جوهر مشکل را حل می کرد. پیدا کردن این راه حل تقریباً سه ماه به طول

انجامید.

بخشی از مشکل ناشی از آن بود که در بدو امر کوشش نظام مندی برای حل مسأله صورت نگرفت. افراد نتایجی را درباره علّت در نظر می گرفتند و بدون بررسی دقیق سعی می کردند کسی یا چیزی را به خاطر آن سرزنش کنند و به این ترتیب حتّی موجب مشکلات بیشتری می شدند. در مراحل اوّلیه تحقیق مسؤول دستگاه تکثیر و کتابدار ناظر در معرض چیزی بیشتر از یک اتهام لفظی مختصر بودند؛ این مسأله روحیه آنان را پایین آورد و اضطرابشان را افزایش داد. اگر چه این امر مورد سؤال است که آیا مسأله می توانست زودتر حل شود یا خیر (با توجه به ماهیّت آن)، امّا تحلیل دقیق از آغاز می توانست مسائل کارکنان را کاهش دهد و روشن سازد که منشأ مشکل در خارج از

ص:۱۶۳

دستگاه است.

هفت گامی که در این جا توضیح داده شد می تواند در حل مسائل - اعم از مسائل مربوط به شغل و شخصی - بسیار مفید باشد. این هفت گام را در مورد برخی مسائل «آسان» به کارگیرید و بزودی استفاده از این فنّ، طبیعت دوّم شما خواهد شد. درنتیجه به

عنوان یک مدیر (چه در محیط کار و چه در زندگی شخصی) با چنگ انداختن به نتایجی درباره آن که چه کسی و یا چه چیزی عامل یک مسأله خاص است، مشکلات غیر ضروری برای مردم ایجاد نخواهید کرد.

فرآیند تصمیم گیری

پس از تحلیل یک مسأله، شخص باید به فرآیند تصمیم گیری را آغاز کند. کپنر و ترگو نمونه ای هفت مرحله ای برای اتّخاذ تصمیم عقلانی و منطقی پیشنهاد کرده اند. این مراحل با گامهایی که در تحلیل مسأله طی می شود، ارتباط نزدیکی دارد.

نخست، اهداف مهم سازمان را که به مسأله مربوط است جستجو و تعریف کنید. مهمترین اهداف را برگزینید و بقیه را کنار بگذارید. اگر نتوانید این کار را انجام دهید، ابداً تصمیمی اتّخاذ نخواهید کرد، زیرا متغیرهای بسیار زیادی را باید در نظر بگیرید. تصمیم

گیرنده یا مدیر دورنما را در نظر می گیرد و با محدود کردن اهدافی که در ارتباط با مسأله

باید مدّ نظر قرار گیرند، به مسأله می پردازد.

دوّم، این اهداف را بنابر اهمیّت نسبی آنها طبقه بندی کنید «برخی از این اهداف باید

تحقق یابند، برخی دیگر اهمیّت دارند امّا ضروری نیستند و اهداف دیگر هیچ تأثیری بر این تصمیم خاص ندارند و بنابر این می توان از آنها چشم پوشی کرد. یک مدیر اغلب بدون اندیشیدن، به جای آن که اولویّت را به اهداف مهم بدهد به اهداف کم اهمیّت تر می دهد. با طبقه بندی اهداف می توانید این مشکل را از پیش پای خود بردارید.

سوّم همه روشهای ممکن برای حل مسأله را بیابید و تعریف کنید. این امر اغلب از آنچه می نماید دشوارتر است. مردم تمایل دارند یک مسأله را تعریف کنند، یکی دو راه حل را انتخاب و اعلام کنند که مسأله حل شده است. امّا همان گونه که در فصل ۴ گفته شد شاید بهتر باشد مسأله با انعطاف بیشتری تعریف شود به طوری که دامنه اندیشه های

مربوط به آن مسأله از نظر تعداد بیشتر و از نظر حدود وسیعتر باشد. این امر می تواند کمک کند از یافتن بهترین راه حل مطمئن شویم. (برای نمونه در آموزش مدیریّت افرادی را دیده ایم که ممکن است صورتی از ۷ یا ۸ راه حل ممکن تهیّه کنند، در حالی که همه کلاس ممکن است ۲۵ تا ۳۰ راه حل ادامه دهند. بدیهی است که همه راه حلهای پیشنهادی از یک میزان اهمیّت برخوردار نیستند، امّا زمینه انتخاب قطعاً وسیعتر است.)

طیّ این فرآیند راه حلها را می توان در ارتباط با اهداف طبقه بندی شده سنجید؛ و هر چه

اهداف بیشتری تحقق یابد راه حل (راه حلها) بهتر خواهد بود.

چهارم، یکایک راه حلها را با توجه به اهداف ارزشیابی کنید.این عمل از پیشنهاد کردن راه حلهای دیگر رسمی تر است. زیرا اهمیّت درجه بندی شده هر هدفی که محقق می شود باید سنجیده شود. راه حلهایی که اهداف کم اهمیّت را تحقق می بخشند امّا نمی توانند اهداف عمده را محقق سازند، باید به همین عنوان شناسایی شوند.

پنجم، برای انتخاب راه حل (راه حلها)؛ پس از ارزشیابی کامل همه آنها، راه حل (راه حلهایی) را برای اجرا انتخاب کنید.

ششم ، نتایج انتخاب پیشنهادی، بویژه نتایج معکوس را کشف کنید، اجرای این تصمیم متضمن چه معنایی برای نظام است؟ آیا آثار سوء قابل شناسایی اند؟ آیا این اثرها

مهم هستند یا کم اهمیّت؟ آیا برای اجتناب از آثار سوء می توان از فرآیند جبران استفاده

کرد؟

هفتم، مشخص کنید که چگونه از اثرهای سوء یا حداقل چگونه از تبدیل شدن آنها به مسائل بزرگ جلوگیری می کنید. سپس با تلفیق راه حل و اصلاحات تصمیم نهایی را بگیرید و سپس آن را اجرا کنید.

انواع راه حلها

مدیر باید آگاه باشد که چند نوع راه حل وجود دارد. برای هر تصمیمی که باید اتّخاذ کنید باید تشخیص دهید که چه نوع راه حلّی مورد نیاز یا مطلوب است. بیشتر مردم مایلند فقط به نوع دوّم راه حل (راه حلهای انطباق پذیر) بیندیشند. امّا در نهایت سه راه حل آخر بیشترین کارآیی را خواهد داشت.

ص:۱۶۵

راه حلّ موقت با این راه حل شما ضمن آن که در جستجوی علّت مسأله هستید و نیز ضمن ایجاد تغییراتی در اجرای آخرین تصمیم، حاد شدن مسأله را برای مدّتی به تعویق می اندازید. در عین حال این راه حل، راهی دارد که به راه حل دایم تبدیل شود یا امکاناتی دارد که برای مدّتی طولانیتر مسأله را سر بسته نگاه خواهد داشت.

راه حل انطباق پذیر واقعاً مسأله را حل نمی کند، امّا به سازمان اجازه می دهد تا حدی به طور طبیعی به فعالیّت (یا ظاهراً به فعالیّت) ادامه دهد. اگر راه حل موقّت به منزله یک نوار زخم بندی است، راه حل انطباق پذیر به مثابه گچی است که برای ترمیم شکستگی به کار می رود. این راه حل اغلب با این امید انتخاب می شود که با استفاده از چند تغییر

ظاهری، مسأله خود ترمیم خواهد شد. امّا موقعیتهای شغلی بر خلاف استخوانهای شکسته، خود التیام نمی یابند. مسأله ای که بر آن سرپوش نهاده ایم، چندی بعد حتی به شکل حادتری بروز خواهد کرد.

راه حل اصلاحی واقعاً مسأله را حل می کند. اگر وقت داشته باشید،تلاش کنید و مسأله را بدقت تحلیل کنید، این راه حل ایده آل است و اگر قرار باشد نظام سالم باشد.

باید از راه حل اصلاحی استفاده شود.

راه حل پیشگیری کننده به نظریه کپنر / ترگو مبنی بر یافتن تصمیمهایی برای نتایج

معکوس بر می گردد. به این طریق مسأله موجود حل می شود و مسائل احتمالی ناشی از این راه حل پیش بینی و از آنها اجتناب می شود (یا امید است اجتناب شود). این راه حل

بیش از راه حل اصلاحی وقت می گیرد، امّا هزینه ها را بر می گرداند؛ بدین ترتیب که امکان می دهد در آینده وقت در راههایی بجز راه حل مسائلی که در صورت پیش بینی قابل جلوگیری بوده است صرف شود. مثالی از ضرورت راه حل های جلوگیری کننده در حوزه کُدهای جدید فهرست نویسی و مفاهیم ضمنی آن برای فهرست نویسی عمومی دیده می شود.

راه حل اتّفاقی تنها به اتّخاذ روشهای فوری برای کمک به جبران اثرات یک مسأله جدی مربوط می شود. در کتابخانه ممکن است این راه حل بیشترین اهمیّت را در بخش خدمات فنّی داشته باشد.این امر ناشی از این واقعیّت است که یک نقص عمده در بخش خدمات فنّی بسرعت بر سایر واحدها اثر می گذارد. تنها مسأله آن است که مدیران

معمولاً وقت لازم را برای آماده کردن طرحهای فوری، حتی اگر مفید باشند، ندارند.

اثرات بلند مدّت تصمیم گیری

همان گونه که قبلًا گفته شد یکی از مهمترین ویژگیهای الگوی کپنر/ تورگو ارزیابی راه حلهای آزمایشی برای نتایج احتمالی معکوس است. هنگـامی که سـعی می کنیم اثرات بلنـد مـدّت تصـمیمها را بررسـی کنیم، حـداقل نُه متغیّر نیاز به بررسـی دارد. افراد، عوامل

سازمانی، عوامل بیرونی، وسایل و تسهیلات، ایده ها و فرآیندها، مواد، پول یا عوامل مادی، برون داد و عوامل انسانی.

در مورد افراد، هر تصـمیمی را بر حسب اثرات آن برانگیزش و روحیه کارمنـدان مورد توجه قرار دهیـد. آیا این تصـمیم مثبت خواهـد بود یا منفی؟ آیا بردیـدگاههای مربوط به کار یا نظام اثر خواهد گذاشت؟ آیا مهارتها یا قابلیتهای کارمندان را افزایش خواهد داد؟

آیا این تصمیم زیان آور است؟ آیا بر عملکرد یا مولّد بودن اثر خواهد داشت؟ آیا کارمندان قادر خواهند بود به صورت فردی یا گروهی رشد کنند؟ آیا این تصـمیم به طریقی بر سلامتی یا امنیّت اثر خواهد گذاشت؟ جا دادن یک ردیف قفسه اضافه می توانـد امنیّت را به مخـاطره انـدازد، وضع تهویه هوا را تغییر دهـد و شـرایط کـاری را دشوار کنـد. تغییرات بزرگتر حتّی اثرهای بیشتری خواهد داشت. از آن جا که کار فقط از طریق افراد قابل انجام است، بیشتر تصـمیمها به طریقی مثبت یا منفی بر آنها اثر می گـذارد. بنـابر این به تصور من مهم است که تـأثیرات دراز مـدّت و کوتاه مـدّت یک تصـمیم را در درجه اوّل اهمیّت قرار دهیم.

عوامـل سازمـانی حـائز اهمیّت است، امّـا به نظر من اهمیّت آنها کمتر از عوامل انسانی است. چنانچه کارمنـدان عملکرد خوبی داشـته باشـند، مسائل سازمانی کاملاً بسادگی حل می شود، امّا برخی پرسشـها بایـد مطرح شود: چگونه یک تصـمیم بر روابط میان واحـدهای کاری اثر می گـذارد؟ آیا عملکرد واحدها در نتیجه یک تصـمیم تغییر خواهد کرد؟ آیا این تصـمیم ارتباط را بهبود می بخشد یا مانع از بر قراری آن می شود؟ آیا زنجیره

اختیـار و مسؤلیت را تغییر خواهـد داد؟ آیا در وضع جدیـد هماهنگی آسانتر می شود یا دشوارتر؟ آیا سازمانهای رسـمی و غیر رسمی تغییر خواهند کرد؟ اگر چنین باشد،

چگونه؟

عوامل محیطی (مفهوم بخشی از یک بخش بودن) در کتابخانه ها حائز اهمیت است. عوامل خارجی به مسأله محیط سازمان ارتباط دارد. سؤالهای مربوط به این مسأله عبارت است از : آیا این تصمیم خلاف روشهای اقتصادی یا اجتماعی است؟ آیا با رویدادهایی که بر جامعه کتابخانه می گذرد سازگار است؟ از آن جا که مردم، سازمانها و

محیط سه عنصر اساسی مدیریّت را تشکیل می دهند، وظیفه اصلی مدیر نظارت بر تضادها و روابط میان آنهاست. آیا این تصمیم بر مشکل یا اعتبار کتابخانه اثر می گذارد؟

به دلیل آن که اعتبار بر روحیه کارمندان کتابخانه اثر می گذارد، مدیران کتابخانه باید

بدانند که اعتبار از طریق مقایسه و رقابت به دست می آید. بنابر این کاملاً عقلانی است

هنگامی که در صدد ارتقای یک سازمان هستیم محیط آن را در نظر بگیریم. اعتبار و موفقیّت در خلأ وجود ندارد.

بدیهی است که تسهیلات و وسایل، حتی اگر احتمالاً کمی دنیوی به نظر آیند، از اهمیّت برخوردار است. پرسشهایی که در این راستا باید مطرح شود عبارت است از: آیا فضا وجود دارد؟ آیا فضا برای مدّتی طولانی در اختیار خواهد بود؟ آیا این تصمیم بر انعطاف پذیری فضای مربوط اثر می گذارد؟ برسازگاری وسایل یا فضا چه؟ آیا این تصمیم بر تعیین جا یا تغییر جای وسایل اثر دارد؟ آیا این تسهیلات و وسایل (معمولاً وسایل) با سایر وسایل مشابه سازگاری دارند؟ این سازگاری چگونه حاصل می شود؟ آیا این وسایل با خدمات و موجودی سازگار است؟ در یک ارزیابی سالم همه این عوامل باید مد نظر قرار گیرد.

لازم است اندیشه ها و فرآیندها از نظر اطمینان / امنیّت مورد بررسی قرار گیرد. این مسأله به امنیّت تجارت یا محصول ارتباطی ندارد. این مفهوم به پرسشهایی که در پی می آید مربوط می شود: آیا این فرآیند بی خطر است؟ آیا این فرآیند به مواد (کتابها و

سایر مواد اطلاع رسانی در کتابخانه) صدمه می زند؟ آیا این فرآیند انعطاف پذیر (قابل

تطبیق) است یا باید دقیقاً اجرا شود؟ چگونه اندیشه ها و فرآیندهای جدید براحتی با اندیشه ها و فرآیندهای موجود تطبیق می کند؟

هنگامی که وسایل یا فرآیند جدیدی مورد توجّه قرار می گیرد اغلب، مواد در اولویّت

قرار می گیرند. دسترسی به مواد چگونه است؟ منابع آنها تا چه حد مناسب است؟ وضع ارائه خدمات چگونه است؟ کیفیّت چیست؟ آیا هیچ مشکل خاصی در ارتباط با اداره یا ذخیره مواد وجود دارد؟ آیا حمل و نقل مواد آسان است؟

ملاحظات مالی بویژه در آثار دراز مدّت خود، اهمیّت بسیار زیادی دارند.آیا این تصمیم به هزینه تأسیساتی مربوط می شود؟ به هزینه عملیاتی مربوط می شود یا به هر دو؟ آیا آن هزینه ثابت است یا متغیّر؟ آیا این یک سرمایه گذاری بلند مدّت است یا کوتاه

مدّت؟ آیا این یک هزینه مداوم برای هزینه تأسیساتی یا بودجه های عملیاتی است؟ هزینه های کلّی برای یک دوره زمانی چقدر است؟ درآمد و سود چه مقدار است؟ برای این تصمیم خاص عامل هزینه - سود چیست؟

برونداد متضمن صدها پرسش بالقّوه است، امّا عمده ترین آنها عبارت است از: آیا این تصمیم بر کمیّت تولید اثر می گذارد؟ بر کیفیّت چطور؟ آیا به نحوی محل یا تعیین زمان تولید را تغییر می دهد؟ آیا اگر این تصمیم اجرا شود پرداختن به برونداد سهلتر یا

دشوارتر می شود؟

سرانجام ویژگیهای شخصی مدیران است که شاید از نظر اهمیّت، همسنگ ملاحظات نسبت به مردم باشند. بر این مسأله نمی توان بیش از حد تأکید ک-رد. برای احراز شرایط یک مدیر موفقّ ضروری است که شخص خود و قابلیتهایش را بشناسد. معمولاً تصمیمهای عمده در سازمان به طور بدیهی در راستای مقولاتی که در پی می آید به مدیر مربوط می شود: آیا این تصمیم هیچ تأثیری بر اهداف و طرحهای شخصی دارد؟ آیا این تصمیم به نحوی بر روابط خانوادگی اثر می گذارد؟ آیا این تصمیم بر قدرت یا ضعف شخص مو□ر است؟ آیا این تصمیم با علایق شخصی سازگار یا با آن در تضاد است؟ آیا این تصمیم بر میزان زمان و انرژی لازم برای کار اثر دارد؟ اگر چنین است تا چه حد؟ ممکن است مدیر نخواهد همه این عوامل را در هر موقعیتی در نظر بگیرد، امّا اهمیّت آنها در مورد تصمیمهای عمده می تواند مانند نظارت نهایی بر این فرآیند عمل کند. چنین نظارتی نمی تواند تضمین کننده موفقیّت باشد، امّا می ت-واند مدیر را ی-اری

دهد تا از اشتباه اجتناب کند. شاید این امر به نظر مطابق با عقل سلیم باشد و از این رو عمل به آن اتلاف وقت تلقی شود. امّا هر فرد نسبت به این که عقل سلیم چیست عقیده

متفاوتی دارد، بنابراین بهترین راه آن است که بیش از حد بر درک خود برای یافتن راه حل تکیه نکنیم. نکته اصلی فرآیند تصمیم گیری فائق آمدن بر مشکل، استفاده از بهترین راه

حل ممکن (یا حداقل خودداری از اتّخاذ هر تصمیمی) است و این فنون می تواند کمکی باشد که امکان غلبه «عقل سلیم» فراهم آید.

کمک به تصمیم گیری

برای کمک به تصمیم گیرندگان فنونی تدارک دیده شده است. برخی از این فنون از نظر ماهیّت کمی هستند و ابزاری برای سنجش داده ها فراهم می آورند؛ این روشها در برخی موقعیّتها مفیدند. برخی دیگر از روشها از نظر ماهیّت کیفی هستند و به ارزشهای

اصولی سازمان و به رفتارهایی که به موجب آن ارزشها، مجاز یا ممنوع تلقی می شود، می پردازند. روشهای کمی اغلب در تجارت و صنعت در قلمرو تولید به کار گرفته می شوند. کاربرد آنها در کتابخانه نیز در حوزه تولید بسیار موفقیّت آمیز است. از سوی

دیگر کتابخانه ها اغلب، حتّی هنگامی که کمیّت داده ها در جریان کار قابل تعیین است،

مسائل را با استفاده از روشهای کیفی حل می کنند.

فنون کمّی

هر چند فنون کمّی می توانند مفید باشند، امّا چند محدودیّت دارند. محدودیت عمده آن است که مردم به خود اعداد کاملاً وابسته می شوند و نسبت به آنها حالت خرده گیری ندارند. اعداد اغلب موجب می شوند که مردم احساس امنیّت کنند، اعم از آن که این داده ها فی نفسه اصولی باشد یا خیر. برخی حتّی تا آن جا پیش می روند که ابراز

می دارند اگر فردی نتواند یک موقعیّت را بر حسب کمیّت تعریف کند نمی تواند واقعاً آن

را درک کند. امّا این نیز درست است که می توانیم یک مسأله را بر حسب کمیّت تعریف کنیم، بدون آن که اصولاً آن را درک کرده باشیم. فنون کمّی فقط جنبه کمکی دارند امّا

چاره نهایی نیستند.

از میان کمکهای کمّی موجود، برنامه ریزی خطّی، جبرماتریس و معادلات خطّی ریاضی برای توان نام برد. که همه آنها فنون تحقیق عملیاتی را فراهم می آورند. برای

استفاده از برنامه ریزی خطّی چند شرط باید تحقق یابد. نخست، هدفی معیّن باید وجود داشته باشد که به صورت کمّی قابل تعریف باشد: پول، وقت یا کمیّت. دوّم متغیّرهایی که

بر نتیجه اثر دارند باید ارتباط مستقیم (خطّی) داشته باشند. سوّم بر متغیرها باید محدودیتهایی حاکم باشد، در غیر این صورت کاربرد این شیوه ضرورتی ندارد. همان گونه که از این خلاصه معلوم می شود برنامه ریزی خطّی بسیار مکانیکی است و نمی تواند در بسیاری از امور کتابخانه کاربرد داشته باشد. اغلب فرایندهای کتابخانه در

یک رابطه خط مستقیم نیستند، و حتی بخش گردش مواد که بارزترین مکان به شمار می رود از لحاظ کار آن قدر تنوع دارد که اجرای روشهای کمّی را مشکل می سازد. بنابراین، کتابخانه ها به طور کلّی گرایشی به سازگاری با برنامه ریزی خطّی ندارند و این نکته تا حدی ناشی از آن است که کتابدارانی که قرار است از این برنامه ریزی استفاده کنند آن را درک نمی کنند.

در روش مدل شبیه سازی(۱) تلاش می شود راه حل در خلأ اجرا شود. مدلی کهبرخی از جنبه های دنیای واقعی را دارا باشد فراهم می شود و در معرض آثار مختلف این دنیا قرار می گیرد.البته همه عوامل از نظر کمّی باید قابل تعریف باشند. به این ترتیب

بسامد ظهور آنها قابل تعیین است و این کار یا براساس عملکرد گذشته و یا با استفاده از

جدول اعداد تصادفی که کمک می کند بخت را به حساب آوریم، انجام می گیرد. مدل شبیه سازی کمک می کند هنگامی که متغیرها وارد عمل می شوند، تغییرات فعالیّتها را ردیابی کنیم - این مدل تلاشی است برای تعیین کمیّت ویژگیهای رفتاری و غیر منطقی یک موقعیّت. (این فن با فنون تحقیق عملیاتی که کاملاً بر فنون ریاضی مبتنی است تفاوت

دارد).

فن مونت کارلو(۲) شکلی از مدل شبیه سازی است که در آن تلاش می شود بختحت نظارت قرار گیرد. برای تقلید از رویدادهای طبیعی و به منظور تثبیت احتمال هر یک از چند نتیجه، نمونه گیری تصادفی مورد استفاده قرار می گیرد. این نوع مدل برای پاسخ دادن به پرسشهایی مورد استفاده قرار می گیرد. پرسشهایی از قبیل: بخت رخداد

۱- (۱) - Simulation model.

۲- (۲) - Monte Carlo technnique.

واقعی یک رویداد (یا رویدادها) چقدر است؟ کدام یک از تصمیمهای بدیل باید مورد قبول قرار گیرد؟ امکان بروز نقص در یک واحد معیّن یا در بخشی از وسایل چیست؟ در مورد کتابخانه ها استفاده از این روش احتمالاً محدود به نهادهای بزرگتر است که کامپیوتر و سخت افزار گران قیمتی دارند.

نظریه صف انتظار(۱) می تواند برای کتابدارانی مفید باشد که قابلیّت و سابقه کاربردآن را دارند. در این نظریه مدّت زمانی که برای انجام یک خدمت معیّن لازم است اهمیّت دارد.

برای مثال کارمندان، مدیران و دستگاهها به دلیل تنظیم غیر کارآمد تسهیلات چه مدّت باید بیکار بمانند؟ با تلفیق نظریه صف انتظار و شیوه مونت کارلو می توان آهنگ مورد انتظار ورود در یک وسیله تسهیلاتی و میزان تأخیر مورد انتظار را تعیین کرد. این

کار در یک منطقه خدمات عمومی که بسیار مورد استفاده قرار می گیرد (مثلاً در قسمت ذخیره یک کتابخانه دانشگاهی یا بخش مرجع یک کتابخانه عمومی) و در استخدام کارکنان به نحوی که نیازها را با بیشترین کارآیی رفع کند، بسیار ارزشمند است.

فن تصمیم گیری کمّی دیگر، نظریه بازی(۲) است که به وسیله فُن نیومان و مورگناشترن(۳) ارائه شد (نظریه بازیها، رفتار اقتصادی). امّا از آن جا که این نظریه عمدةً باموقعیّتهای رقابتی سروکار دارد، در عمل بیشتر برای مناسبتهای تجاری مناسب است تا برای استفاده در کتابخانه (رقابت کتابخانه از نوع افزایش یک «سهم» بازار که به ضرر سایر کتابخانه ها تمام می شود نیست.)

دو کتاب بسیار خوبی که در آنها نمونه های مفیدی برای تصمیم گیری در کتابخانه پیشنهاد شده است عبارت اند از: دسترسی به کتاب و استفاده کننده از کتابخانه(۴)(۱۹۷۵) اثر ام.اچ.باک لند،(۵) و نظامهای برنامه ریزی و تصمیم گیری در کتابخانه(۶)

ص:۱۷۲

۱- (۱) - queuing theory.

۲- (۲) - game Theory.

۳- (۳) - Von Neumann and Morgen stern.

۴- (۴) - Book Availability and the Library User .

۵- (۵) - M.H.Buckland.

۶- (۶) - Library Planning and Decision - making Systems.

(۱۹۷۴) اثر ام.هـامبورگ(۱)، آر.سی.کللند(۲) ام،آر. دبلیـو، بـومر(۳)، ال.ای.رومیست(۴)، وآر.اچ.ویتفیلد.(۵) بـاک لنـد به مجموعه سـازی و نیازهـای اسـتفاده کننـدگان پرداخته ونمونه هـای و پیشـنهادهای مفیـدی را مطرح ساخته است. با اسـتفاده از مقوله هـایی چون قانون پراکنـدگی برادفورد(۶) منحنی هـای تصـمیم، تحلیل احتمال، مجـذورخّی(۷)، نظریهصف انتظـار، فن مونت کارلو و سایر روشـهای کمّی، باک لند چند نکته را نشان داده است: (۱) مسائل مربوط به خدمات کتابخانه معمولاً جنبه جهانی دارد، و راه حلهای یک کشور اغلب در کشورهای دیگر قابل اسـتفاده است. (تحقیق برای این کتاب در انگلستان انجام شد و از آن زمان، فنون آن در نقاط دیگر مورد اسـتفاده است.) (۲) انواع بسـیاری از روشهای کمّی (نه فقط یک یا دو روش) یک مشـکل پیچیده را حل می کند (مانند دسترسـی بهتر استفاده کننده به مواد کتابخانه). (۳) مواد و انـدیشه هایی که از یک شیوه

کمّی حاصل می شود می تواند به نفع و برای افرادی که از نظر ریاضی مستعد نیستند مطرح شود و تا حدودی به کار رود.

در کتـابی که هـامبورگ و همکارانش تألیف کرده انـد شـیوه ای بسـیار فراگیرتر برای تصـمیم گیری در کتابخانه مطرح شـده است. نویسـندگان این کتـاب به برنامه ریزی و تصـمیم گیری در کتابخانه های دانشـگاهی و عمومی پرداخته و انواع روشـهای کمّی را به کار گرفته اند. این مؤلفان در جایی ارزش و محدودیتهای این شیوه را مورد بحث قرار داده اند.

بـا گسترده تر و پیچیـده تر شـدن ساختارهـای اقتصـادی ، سیاسـی و اجتماعی و واحـدهای سازمانی تجاری، دولتی و اجتماعی وابسته به آن در آمریکا (مانند هر کشور دیگری) تصمیم گیری مدیریّتی

در بخشهای خصوصی و دولتی پیچیده تر و دشوارتر شده است. به منظور ارائه یک شیوه نظام مند

۱- (۱) - M.Hamburg.

۲- (۲) - R.C.Clelland.

۳- (۳) - M.R.W Bommer.

۴- (۴) - L.E.Romist.

۵- ۵ - R.H.Whitfield.

۶- (۶) - Bradford's law of Scattering.

۷- (۷) - Chi square.

عینی برای برنامه ریزی و تصمیم گیری که مطابق اهداف این سازمانها باشد، لوازم و چارچوبهای

منطقی ضروری است. برای پاسخ به این ضرورت مدلهای تصمیم گیری تحلیلی به طور روز افزون

مورد استفاده قرار می گیرد. یک مدل فقط نمایشی از برخی جنبه های دنیای واقعی است، که ماهیّت آن اغلب ریاضی است. چنین مدلهایی مشکلات پیچیده مدیریت را که ممکن است بسیار

بی نظم و نامطمئن به نظر آید و حل آنها جز با درک مستقیم میسّر نباشد، به ساختارهای منطقی تغییر می دهد که می تواند با روش کمّی عینی مورد تحلیل قرار گیرد. [به کمک مدل] گذشته قابل توصیف است و تغییراتی که در موقعیّتهای دنیای واقعی روی می دهد و به وسیله مدل نشان داده می شود، قابل پیش بینی است. هدف کلّی چنین مدلی جستجوی بهترین نحوه تلفیق عوامل تحت

مهار تصمیم گیرنده است تا عملکرد سازمان را بهبود بخشد و اهداف آن را دست یافتنی تر کند.

... تلفیق نظامهای اطلاع رسانی توسعه یافته مدیریّت برای کتابخانه ها و مدلهای تصمیم گیری که قبلاً آمده، می تواند شیوه نظام مندتری برای تصمیم گیری در کتابخانه ها و ارتباط با آنها پدیدآورد. منظور آن نیست که این نظامها و مدلها جایگزین استنباط و تجربه مدیریّتی شود، بلکه بیشتر هدف، فراهم آوردن اطلاعات و راه حلهای اساسی است که قضاوت مدیریّت ممکن است در مورد آنها به کار آید (تأکید از نگارنده است).۳

حتّی با توجه به هدفی که ذکر شد محدودیتهایی برای استفاده از بسیاری مدلهای ریاضی وجود دارد. اغلب به دلیل حجم سنگین محاسبات مربوط ، دسترسی به کامپیوتر الزامی است. از آن جا که مدلها معمولاً بسیار پیچیده اند، کوشش برای کاربرد یک مدل بدون زمینه مناسب می تواند خطرناک باشد. همچنین کمیّت بسیاری از عوامل را نمی توان تعیین کرد - زیرا آنها عوامل کیفی هستند که قبلاً از آنها یاد شد (و در بخش بعد درباره آنها صحبت خواهد شد). اغلب، موارد داده های کافی به دست نمی دهند که بتوان کمیّت آنها را در قالب یک مدل تعیین کرد، زیرا این اطلاعات با چنین هدفی گردآوری نشده است. پایگاههای اطلاعاتی کتابخانه در این زمان بسیار محدودتر از آن است که برای استفاده در نمونه سازی در مقیاس وسیع به کار رود. مسأله عمده دیگر آن است که بیشتر کتابداران در زمینه ریاضیات و آمار که برای استفاده از این فنون دانستن

آنها ضروری است، آموزشی ندیده اند. در نخستین مرحله، هزینه های این نوع تصمیم گیری معمولاً با توجه به دقت افراد و کامپیوتر بسیار زیاد است، سخن آخر آن که

حتّی اگر کمیّت این عوامل تعیین شود ممکن است دقیق نباشد و بویژه برای غیر مبتدیها احساس امنیّت کاذب به وجود آید.

فنون کیفی

تصمیم گیری را چنین تعریف کرده اند: «نتیجه حاصل از مجموعه ای مقدماتی و منطقی که بر دو نوع است: واقعی و اخلاقی. از آن جا که بیانات واقعی قضایایی تجربی به

شمار می آیند اعتبار آنها را می توان تعیین کرد. امّا ، بیانات اخلاقی (ارزشی) دستوری

هستند؛ زیرا با «باید»ها سروکار دارند و اعتبار آنها را با تجربه نمی توان تعیین کرد.»۴ از آن جا که نمی توان اعتبار احکام اخلاقی (ارزشی) را به طور عینی معلوم کرد، باید پرسشی بسیار اساسی با توجه به ارزشهای به کار رفته مطرح شود : معیارهای درستی چه کسی باید به کار گرفته شود؟ مطلب دیگری که باید از آن آگاه بود آن است که اغلب به نظر می رسد تصمیم گیری یک فعالیّت ناخودآگاه است، زیرا به طور مداوم در زندگی همه رخ می دهد. امّا گامهایی که خلاصه آن گذشت می تواند کمک کند که این فرآیند در سطح آگاهانه تری انجام و شاید بدین وسیله تصمیم بهتری اتخاذ شود.

فرض کنید برای مسأله گرفتن یا نگرفتن وجهی بابت خدمات مرجع پایگاه اطلاعاتی کتابخانه از استفاده کنندگانی که جزو جامعه اصلی استفاده کننده از خدمات کتابخانه نیستند، باید تصمیم گیری شود؛ مانند موردی که در سال ۱۹۸۱ در دنور(۱) پیش آمد.(فرض بر آن است که هیچ قانون و مقرراتی این کار را ممنوع نکرده است). شیوه ای غیر متحمل آن است که «تصمیم بگیریم» این کار را به صورت غیر منتظره انجام دهیم (امّا حتّی برای همین هم تا حدی به طور ناخودآگاه تصمیم گیری می کنیم). یا ممکن است تلاش کنیم از روشهای کمّی که قبلاً رؤس آن گفته شد استفاده کنیم. این روشها ممکن است به شناسایی متغیّرها و سنجش راههای دیگر کمک کند. امّا هیچ شیوه ای تضادهای اخلاقی (ارزشی) را که پدید خواهد آمد حل نخواهد کرد و اغلب، ملاحظات اخلاقی آخرین تکلیف را برای یک موضوع تعیین می کنند. بنابر این کتابدار فرضی در مقابل تقاضای افراد «غیر عضو» که خواستار استفاده از خدمات مرجع هستند، هزینه خدمات

۱- (۱) - Denver.

را تعیین و وجه عادلانه ای را مطالبه کند (براساس نیاز و هزینه)، امّا پرسش اصلی «آیا ما

باید؟» همچنان بدون پاسخ است.

برخی از پرسشهای کیفی که باید بدانها پاسخ گفته شود عبارت است از: آیا تعیین وجه برای ارائه خدمات به روابط عمومی کتابخانه لطمه می زند؟ آیا این امر به روابط عمومی نهادی که کتابخانه بخشی از آن است لطمه می زند؟ آیا ادامه خدمات رایگان به حمایت صنعتی بیشتر از آن نهاد و کتابخانه منجر خواهد شد؟ آیا وجهی که بابت ارائه خدمات تعیین می شود بر خلاف رفاه عمومی است؟ کتابخانه (که از طرف مردم حمایت می شود) به چه کسانی و تحت چه شرایطی باید خدمات رایگان ارائه دهد؟ و سرانجام آیا کتابخانه ملزم است به انتخاب، پردازش و استقرار پایگاههای اطلاعاتی بپردازد که برای مراکز انتفاعی سود عمده ای در بر دارد؟ هرگونه پاسخ به این پرسشها نیاز به یک حکم ارزشی دارد.

حجم آثار تألیف شده در مورد تصمیم گیری کیفی به اندازه آثار مربوط به تصمیم گیری کمّی نیست و بیشتر آنها به رشته های روان شناسی، جامعه شناسی و فلسفه مربوط می شود. دووایت والدُ(۱)،۵ امور اداری را چنین تعریف کرده است؛ عملی انسانیو تعاونی است، مشخصه آن منطقی بودن بیش از ح-دّ آن است. وی عمل منطقی را عملی می داند که امکان تحقق اهداف را به حداکثر می رساند. او همچنین اظهار داشته است که چون تصمیمها به طور کلّی بیشتر دارای عوامل غیر منطقی هستند تا منطقی، هیچ راهی وجود ندارد که همیشه تصمیمهای کاملاً منطقی اتّخاذ شود. فرد ریگبای(۲) ۶،سه مؤلفه را در تصمیم گیری مطرح می سازد (۱) واقعیتها، نظریه ها و تأثیرها براساس منابع قابل شناسایی که تابع نظارت آگاهانه تصمیم گیرنده است؛ (۲) استنباط / شناخت براساس آموخته ها یا تجارب گذشته که بویژه از نظر منبع یا کمیّت قابل تحلیل نیست و تصمیم گیرنده فقط تا حدی قادر به مهار آن است و (۳) سوگیریهای متشکل از عواطف و دیدگاهها و ارزشهایی که به طور ناخودآگاه در کنار هم جمع شده و کاملاً از مهار آگاهانه

تصمیم گیرنده خارج اند.

۱- (۱) - Dwight Waldo.

۲- (۲) - Fred Rigby.

احکام، ارزشها و ارزشگذاری همواره مورد علاقه فلاسفه بوده است. بیشتر تصمیمهای کیفی به احکام ارزشی مربوط می شود که هم نگرشهای زبان شناختی و هم نگرشهای ناخودآگاه بر آن اثر می گذارد. در واقع، واژه هایی که برای توصیف یک موقعیّت به کار می رود ممکن است چند مجموعه ارزش و دیدگاه را مطرح سازد (برای نمونه واژه هایی چون خوب، بد، مطلوب، نامطلوب، دوست داشتنی و کراهت آور). زبان به نحوی اجتناب ناپذیر چنین احکامی را در ما ایجاد می کند، حتّی هنگامی که کاملاً نسبت به آن ناآگاهیم. همچنین بخوبی می دانیم که هیچ نظامی صرف نظر از آن که از نظر فلسفی چقدر بزرگ به نظر آید، نمی تواند همه راه حلهای ممکن را برای هر زمینه در هر زمان داشته باشد.

در صد سال گذشته این بحث را رها کرده اند که در موقعیّتهای اخلاقی آیا یک شیوه نسبی درست است یا یک شیوه اخلاقی، و به شیوه کثرت گرا(۱)، روی آورده اند که بهاعتقاد من نتایج مفیدتری به بار خواهد آورد. مزیّت این شیوه در آن است که هیچ معیار عمومی بر یک موقعیّت تحمیل نمی شود، در نتیجه شیوه مذکور در باب پرداختن به مسأله، چارچوب ارجاعی مثبتی فراهم می آورد.

و این. اِی.آر. لیز(۲)، ۲ تلاش کرده است از شیوه تصمیم گیری کثرت گرایکمیت ناپذیر، به شیوه تصمیم گیری مبتنی بر ارزشداوری روی آورد. وی مقایسه یک تصمیم را با چند زوج ارزش به منظور بررسی همه راهها و نتایج آنها پیشنهاد می کند. اولین زوج عبارت است از هماهنگی در مقابل بقا(۳)، منظور لیز از هماهنگی منطق طرح،رابطه آن با خیرو صلاح همگانی، نظم، عدالت (افلاطونی) و مقبول بودن آن برای مردم است. این موارد با تأثیر بر قدرت سازمان به طور کلّی، تأثیر بر بخشهای مختلف آن، تأثیر

بر روابط میان افراد و واحدها و تأثیر بر قابلیّت نظام برای بقا در تضاد است.

زوج دوّم یکپارچگی در مقابل وفاداری(۴) است. این وضعیّت سوالهای مربوط به اثرتصمیم بر انسجام شخصی، عزت نفس و عقلانیّت (هم از دید دیگران و هم از دید

۱- (۱) - Pluralistic approach.

۲- (۲) - Wyne A.R.Leys.

۳- (۳) - harmony versus survival

۴- (۴) - integrity versus loyalty.

تصمیم گیرنده) را در درجه اوّل اهمیّت قرار می دهد. روی دیگر سکه به روابط فرد با واحدهای اجتماعی و سازمانی مربوط می شود. در این جا این مسائل مطرح است: وفاداری در مقابل واحد بزرگتر، اثر منفی داشتن یا نداشتن طرح پیشنهادی بر واحد بزرگتر و درجه پیوستگی که باید میان اهداف کلّی سازمان و جامعه وجود داشته باشد. مسأله انسجام ترکیبی از دو موضوع است: آیا تصمیم گیرنده فقط نگران تصویر و انسجام خود است یا آن که تصویر شخص به صورت لایتجزا با تصویر سازمان درهم آمیخته است.

زوج سوّم خشنودی در مقابل قانونی بودن(۱) است. خوشنودی به مطلوب بودن یکراه حل، تأثیر آن بر کارآیی،تأثیر آن بر مردم و روحیه آنان و کمک آن به کلّ واحد در مقایسه با کمک سایر راه حلهای ممکن مربوط است. قانونی بودن به سوابق عملیات، تأثیر آنها بر رسوم، تضاد احتمالی با محدودیتهای قانونی (قراردادها، قوانین، مقررات) و پدیدآمدن احتمالی مشکلات در ارتباط با اختیار و مسؤلیّت مربوط می شود.

نگارنده به زوجهای لیز زوج چهارمی می افزاید و آن تعهّد در مقابل وظیفه(۲) است.این زوج تا حدی جزو زوجهای یکپارچگی / وفاداری و خشنودی / قانونی بودن است. امّا [در این جا] وظیفه مبنای قانونی ندارد. هر چند هر دو مفهوم وظیفه و وفاداری به درجه ای از همکاری داوطلبانه اشاره دارد، امّا می توان وظیفه را بدون هیچ احساس وفاداری انجام داد. در این جا وظیفه بدان معناست که کسی با انجام یک رشته عملیّات برای گروهی دیگر موافقت کرده است امّا این امر ضمانت اجرایی ندارد. تأکید پرسشها بر این مسأله است که آیا انجام وظیفه تغییری اعم از مثبت یا منفی در واحدها ایجاد خواهد کرد یا خیر؟ از اصطلاح دیگر این زوج یعنی تعهّد معنای مجاز بودن مستفاد

می شود: موقعیّتی که در آن یکپارچگی و وفاداری نقش دارند. شیوه رایج قبولاندن تعهّد

[آن است که به متعهد تفهیم شود] وی برای انجام آن تعهد تحت هیچ فشاری نیست و ما آن را به منزله لطفی از جانب وی می پذیریم. تصمیم گیرنده باید بداند که آیا راه حلها

تعهّدی را لغو یا ایجاد می کند، کدام طرحها کمترین تعهدات را برای همه جناحهای

۱- (۱) - happiness versus lawfulness.

۲- (۲) - Obligation versus duty.

مربوط فراهم می آورد و راه حلهای دیگر چه تعهداتی ایجاد خواهد کرد.

در حالی که این زوجها ممکن است فراگیر نباشد، امّا این شیوه ها می توانـد در بسیاری از موقعیّتها ثمربخش باشد. در عین حال نمی توان اهمیّت انتخاب زوجهایی را که محیط تصمیم گیری را منعکس می کنند و با آن ارتباط دارنـد، مورد تأکید فراوان قرار داد، و باید

پذیرفت که این شیوه مسأله تعیین یا عدم تعیین نرخ برای ارائه خدمات پایگاه اطلاعاتی

به بخش صنعت را حل نمی کند. در عین حال این روش با به یاد آوردن نکاتی که در غیر این صورت فراموش می شود، امکان نظارتی مطمئن را فراهم می سازد.

جستجو برای کمکهای ماشینی و ضابطه ها، جهت تضمین تصمیمهای مطلوب به جستجو برای حجرالفلاسفه(۱) شبیه است. روشهایی که به کمک آنها عوامل ناخودآگاه به سطح خودآگاه می رسد، باید به افزایش ازرشداوری خردمندانه منجر شود، امّیا بسختی می توان به مسائل رفتار خود آگاه و ناخودآگاه پرداخت. شاید بتوان به صورت عینی نیازها و اهداف را تعیین کرد، امّا انگیزه ها کاملاً مسأله دیگری است. رضایت مسأله ای است که هنوز باید برای همه به طور دقیق مشخص شود.

تمرین تصمیم گیری حائز اهمیّت است. نگارنده دریافته است که در کیفیّت تصمیمهایی که دانشجویان پس از اتمام ۴ – ۳ هفته تمرین با مطالعات موردی، اتّخاذ می کنند، پیشرفت قابل ملاحظه ای حاصل شده است. منظور از کیفیّت بهتر آن است که آنها شقوق بیشتری را بررسی می کنند و عوامل بیشتری را مورد توجه قرار می دهند و آثار دراز مدّت را با وضوح بیشتری می بینند. مسأله عمده ای که باید به خاطر داشت اجتناب از اتّخاذ تصمیم ساده یعنی انجام ندادن هرگونه کاری است. با بررسی و تمرین فنونی که خلاصه آنها در این فصل گفته شد خواهید توانست با سهولت بیشتری تصمیم بگیرید؛ تصمیمهایی که چون بیشتر بر تحلیل متّکی است تا احساسات، از کیفیّت بهتری برخوردار خواهد بود.

۱- Philosophers Stone سنگ یا ماده حیاتی معادل کیمیا – م .

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص: ۱۸۰

۸. برنامه ریزی

اشاره

برنامه ریزی عاملی مهم در موفقیّت هر فرد یا سازمان است. به طور قطع اقبال، سرنوشت، بخت و رویدادهای غیر مترقبه گاهی در زندگی افراد و سازمانها نقش دارند، امّا بندرت، اگر اتفاق بیفتد، افراد ادعا می کنند که موفقیّت آنها ناشی از آن اقبال محض است. در هر کاری که انجام می شود، برنامه ها همواره نقش مهمی دارند. در عین حال اگرچه تعداد کمی از افراد نسبت به برنامه ریزی تردید دارند، امّا شگفت آن که تعداد کمی از مردم و سازمانها واقعاً برنامه ریزی می کنند.

بدیهی است که برنامه و برنامه ریزی می تواند شکلهای زیادی به خودگیرد، امّا به طور کلّی دو طبقه بندی گسترده وجود دارد: کوتاه مدّت و بلند مدّت، هر برنامه ای که دوره ای حداکثر ۵ ساله را در بر گیرد کوتاه مدّت تلقّی می شود، بیش از ۵ سال در قلمرو

برنامه ریزی بلند مدّت قرار می گیرد، امّا گاه مؤسات دولتی مانند کتابخانه نسبت به

برنامه ریزیهای بلند مدّت واقعی اقدام نمی کنند چرا که ظاهراًاز آینده ای پایدار مطمئن

هستند. هنگامی که اداره های دولتی مانند کمیته های شرکتهای حرفه ای تشکیل می شود، به نظر می رسد که نوعی زندگی خاص خودشان را آغاز می کنند و بندرت اگر اتفاق افتد، موجودیّت آنها مورد تردید واقع می شود. اخیراً با انقلابهای مختلف مالیاتی مبنی بر وضع مالیات سنگینی بر خدمات کتابخانه، ثابت شده است که تصورات مبنی بر حمایت مداوم اعتباری ندارد. گروههای فاقد برنامه های بلند مدّت واقع گرایانه روز بروز کمتر

مورد حمایت قرار می گیرند. کتابخانه ها ناچار شده اند در مورد این که کدام خدمات باید

قطع شود یا کاهش یابد تصمیمهای عاجلی بگیرند. اغلب هنگامی که کتابخانه ها برای کاهش خدمات بلند مدّت در تأمین بودجه برنامه ریزی را ضروری می بینند، این تصمیمهای عاجل اصلاح یا بر عکس می شوند. در این فصل با جریانها و فرآیندهای برنامه ریزی که می تواند کتابخانه ها را در مورد برنامه ریزیهای کوتاه مدّت و بلند مدّت

راهنمایی و هدایت کند، آشنا خواهیم شد.

ماهیّت برنامه ریزی

هدف برنامه ریزی هماهنگ ساختن فعالیّتهای کتابخانه به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. تنها شق دیگر برای برنامه ریزی حرکت تصادفی است که بخت کمی برای منتهی شدن به فعالیّت یکپارچه یا هماهنگ دارد بنابراین برنامه ریزی باید در

کتابخانه متداول شود، زیرا فعالیّت تصادفی در اصل کارکرد خوبی نیست. (حتی اگر فعالیتهای یک واحد بر یک مبنای تصادفی، کارکردی باشد، در ارتباط با فعالیّتهای یک واحد دیگر، بد کارکردی خواهد بود.

برنامه ریزی موفق جهتی صحیح را برای فعالیتهای کتابخانه فراهم می آورد و موقعیّت آرمانی موقعیّتی است که در آن همه فعالیتها و واحدها در یک جهت مشترک کار کنند. چنین موقعی-تی بندرت به دس-ت می آی-د. معمولاً کتابخانه ها (و س-ایر سازمانها) هنگ-امی وضع مساعدی دارند که بیشتر فعالیتها و واحده-ای آنها در یک جهت کلّی که به وسیله اهداف مشخص شده است، حرکت کنند و بنابراین برنامه ریزی موجب می شود که مدیر با داشتن اهداف بلند مدّت در ذهن، از این دام بر حذر باشد که نسبت به موقعیّتهای خاص واکنش نشان دهد. [به عبارت دیگر] برنامه ریزی، آینده را شکل می بخشد.

در عین حال، این نگرانی برای آینده یکی از مسائل اساسی در برنامه ریزی است. بیشتر مدیران یا از پیش بینی آینده بیمناکند یا احساس می کنند داده ها کافی نیست. و از این رو به خطر درگیر شدن در برنامه ریزی تن در نمی دهند.

امّا حرف آخر همان است که گفته شد - مدیریّت باید مسؤلیت برنامه ریزی و شکل دهی به آینده را به عهده گیرد و هر مدیری که از تن دادن به چنین خطری سرباز زند، در

ص:۱۸۴

برابر کتابخانه و کارکنان آن از خود سلب مسؤلیت کرده است.

برنـامه ریزی متضـمّن انتخاب واقعیّتها و ارتباط دادن آنها به تصوراتی در مورد آینـده است و نگرش حاکم بر این امور تجسّـم بخشـیدن و به ضـابطه در آوردن یـک طرح پیشـنهادی است که رؤس فعالیّتهـای لازم را برای نیل به یک نتیجه مطلوب به طور خلاصه ارائه دهد. در برنامه ریزی اثربخش چند جنبه دخالت دارد.

برنـامه ریزی شامـل شـناسایی شخصـی یـا / و سازمـانی است. یک برنامه، عملیات آینـده و افرادی که بایـد آنها را انجام دهند مشـخص می کنـد. برنـامه آنچه را بایـد انجـام شود، کسانی را که بایـد آن امور را انجام دهنـد و زمان آنها را تعیین می کنـد. چنانچه برنامه ای

جزئیات را مطرح نکنـد، کاری انتزاعی و بی معنا خواهد بود. برنامه ریزی هم به زمان حال (قطعیّت نسبی) و هم به آینده (عدم قطعیّت احتمـالی) بسـتگی دارد. از آن جـا که برنـامه ریزی به صورت تلاشـی برای اجتناب از خطرهای یک آینـده نامشـخص انجام می شود، احتمال وقوع برخی رویدادها، اعم از آن که روی می دهد یا خیر، عاملی مهم است. با شـناخت گذشـته و حال می توان تا حـدی آنچه را در یک موقعیّت مشابه در آینده روی می دهد پیش بینی کرد. برنامه ریزی یک فعالیّت هوشـمندانه ذهنی است. برای بسـیاری از کتابخانه ها در کشورهایی که معمولاً برای کارهای جسـمانی حق بیمه زیادی قائل می شوند، این امر ممکن است مسـأله عمـده ای باشـد. هنگامی که مردم هیـچ محصول یا فعالیّت فیزیکی را به چشم مشاهـده نمی کننـد، این پرسـش برایشـان مطرح می شود که آیـا اصـلاً کاری در واقع انجام شـده است یا خیر، امّا برنامه ریزی حقیقی با تفکر، تصوّر و دورنگری ارتباط دارد؛ فقط وقتی یک برنامه نسبهً بخوبی تنظیم شود، روی کاغذ می آید و بدین ترتیب «ظاهر» یک کار را به خود می گیرد. امّا همیشه برای برنامه ریزی بایـد نمونه های فعالیتهای پیشـنهادی را مجسّم کرد، به بسـیاری از متغیّرهای ناپیـدا پرداخت و

اینها را با شیوه ای عملی ادغام کرد.

برنـامه ریزی همواره به آینـده مربوط است و کوششـی است برای پیش بینی دشواریهـا و وقایع احتمالی آینـده و فراهم آوردن روندی که باید دنبال شود تا فعالیتها واقعاً به روش

پیش بینی شـده انجام پـذیرد. برنامه ریزی یک فعالیّت مـداوم است که در همه سـطوح کتابخانه وجود دارد.حتّی کارگری که مسؤل دیگران نیست، باید در قسمتی از

ص:۱۸۵

برنامه ریزی دخالت داشته باشد. این مسأله برای هر کسی که در سلسله مراتب اداری بالاتر از اوست صادق است. اگر چه یک کتابخانه به برنامه ریزی متّکی است، امّا میزان

تأثیر برنامه ها بر یک کتابخانه می تواند کاملاً متفاوت باشد. برنامه های یک کارگر ممکن

است بر کتابخانه اثر عمده ای نداشته باشد، امّا برنامه های کسی که متصدی خدمات عمومی است می تواند برای موفقیّت کتابخانه حائز اهمیت باشد. برنامه ریزی را نمی توان به یک دوره از سال محدود کرد، یا آن را فقط به عنوان واکنشی به بحرانهای ویژه مورد استفاده قرار داد. داده ها و دانش جدید را به محض دسترسی به آنها باید در

برنامه ها گنجاند، به این ترتیب همه برنامه واقعیّت را به طور روشن نشان خواهد داد. در برنامه ها همواره باید تجدید نظر شود.

برنامه ریزی از چنان اهمیّتی برخوردار است که در هر موقعیّت جدید باید اولین مقوله مورد توجه باشد. برنامه امکان نظارت بر یک موقعیّت را فراهم می کند و معیاری به وجود می آورد که هرگونه انحراف از آن آشکار است. شناسایی انحراف از معیار برای نظارت بر یک موقعیّت و مسایل ناشی شده از آن حائز اهمیّت است. مدیر با برنامه ریزی صحیح می تواند روابط میان واحدها را ببیند، عوامل و متغیّرهای داخل سازمان را مورد توجه قرار دهد و مشخص کند که چگونه به بهترین نحو از منابع استفاده شود. پس برنامه ریزی و نظارت دو روی یک سکه اند - اگر قرار باشد نظارتی بر کار باشد، باید برنامه ریزی داشته باشیم.

همان گونه که قبلاً گفته شد همه سطوح کتابخانه باید تاحدی برنامه ریزی داشته باشند. در سطوح بالای مدیریّت برنامه ها در سطح کلّ کتابخانه، بسیار کلّی و به اهداف

کتابخانه مربوط است. در سطوح پایین برنامه ها بسیار جزئی نگر و به طور اخص به اهداف یک واحد بستگی دارد. در عین حال بررسیها نشان داده است که همه سرپرستان موفق در سطوح پایین کسانی هستند که قابلیّت برنامه ریزی و اجرای برنامه را دارند.۱ آنان قادرند کار خود را در محدوده ای که برایشان تعیین شده است برنامه ریزی کنند. به شیوه ای منطقی و درست به مسائل می پردازند و از وقت خودبخوبی استفاده می کنند. از آن جا که عدم رضایت از کار وقتی پیش می آید که افراد قادر به برنامه ریزی نیستند (وقتی

که احساس می کنند قربانیان فعالیّتی هستند که بر آن نظارتی صورت نمی گیرد)، برنامه

هم به فرادستان و هم به فرودستان کمک می کند.

برنامه ها معمولاً براساس کارآیی شان برای نیل به هدف مورد قضاوت قرار می گیرند و نه تنها هزینه اجرای برنامه بلکه هزینه تنظیم آن نیز باید مورد توجّه قرار گیرد. ممکن

است هزینه تنظیم برنامه فوق العاده زیاد باشد، هنگام ارزشیابی کارآیی هر دو مورد باید

در نظر گرفته شود. در کتابخانه ها ممکن است برآورد هزینه تنظیم یک برنامه از برآورد

هزینه اجرای آن ساده تر باشد. در خدمات فنی، هزینه های یک واحد کار و متغیّرها به آسانی مشخص می شود، امّا در خدمات عمومی، تعریف یک واحد کار دقیقتر است. بنابر این هزینه ها بیشتر باید به طور تقریبی محاسبه شود تا به طور دقیق، هر چند این امر می تواند منجر به اشتباهاتی در ارزشیابی یک برنامه شود.

اگر شخصی ضمن ارزشیابی یک برنامه ویژه به [هزینه] تنظیم با اجرای آن نپردازد و چنانچه معیارهای هزینه دقیق نباشد در این صورت ارزیاب نمی تواند موقعیّت را کاملاً درک کند. مشورت با مشاوران خارج از سازمان اغلب به چنین مسأله ای منجر می شود. چنین مشاورانی ممکن است نظریه های خوبی داشته باشند، امّا فاقد تجربه عملی باشند. در نتیجه هنگامی که اطلاعات و داده های موجود برای ارزیابی دقیق نباشد، ممکن است هنگام قضاوت در مورد کار یک کارگر، به عدم کارآیی وی رأی داده شود. این مسأله اغلب منجر بدان می شود که افراد نسبت به فرد ارزیاب احساس خصومت پیدا کنند، بویژه اگر کسی که برنامه را تنظیم می کند هیچ داده ای را در ارزشیابی معیّن نکرده

باشد. این بدان معنا نیست که فردی که برنامه را به صورت قاعده تنظیم می کند باید اجرای آن را هم ارزشیابی کند. امّا آن شخص به طور مشخص باید داده هایی داشته باشد. (افرادی که برنامه ای را اجرا می کنند نیز نباید آن را ارزشیابی کنند، امّا باید

داده هایی داشته باشند).

ارزیاب در آن قلمرو خاص باید از دانش کاری قابل اطمینان و نیز تجربه کاری برخوردار باشد. تنها با ارزیابی دقیق برنامه از نظر مقوله هایی چون کارآیی، هزینه ها و منافع می توان موجبات اجرای بهتر آن را فراهم کرد: این ارزشیابی بخشی از فرآیند نظارتی است که مدیر باید بر عهده گیرد.

ص:۱۸۷

انواع برنامه

در کتابخانه چندنوع برنامه ضروری است: (۱) اهداف؛ (۲) خط مشی ها؛ (۳) روشها؛ (۴) قوانین؛ (۵) دستور کار؛ و (۶) بودجه ها، هر چند که در فصل ۱۴ بتفصیل درباره بودجه بحث خواهد شد. امّا هر یک از این برنامه ها نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت. دو نوع برنامه دیگر یعنی راهبردهای کلان و رقابتی(۱) هم به طور خلاصه مورد بحثقرار خواهد گرفت. به مسأله تغییر نیز پرداخته خواهد شد، زیرا برنامه ریزی به تغییر و ابزاری که به وسیله آنها تغییر می تواند قابل قبولتر باشد، اشاره دارد.

اهداف

برنامه ریزی برای اهداف اساس هر نوع عملکرد در کتابخانه است. در واقع برخی از متخصصان مانند پیتردراکر(۲) در کتاب مدیریت (۱۹۷۴) برنامه ریزی برای اهداف راعامل عمده ای در مدیریت موفقیّت آمیز دانسته اند باید متذکر شد که واژه های مربوط به این مفهوم بیشتر گیج کننده است. نویسندگان مختلف از واژه های مأموریت، آرمان، مقصود، هدف و منظور برای بیان یک مفهوم استفاده کرده اند، برای توصیف این مسأله که کتابخانه طیّ یک دوره زمانی به کجا می رود و چه می کند، این اصطلاحات - گاه با تمایز بسیار زیاد و گاه به صورت مترادف - می توانند به کار رود و به کار رفته است. در یک اثر، نویسندگان سلسله مراتبی بدین شرح برای مفاهیم پیشنهاد کرده اند: مأموریت، آرمان، هدف، فعالیّت.۲ این سلسله مراتب ممکن است بالاخره گویای واقعیّت باشد. امّا اکنون چنین سلسله مراتبی می تواند یک ساختار نظری تلقّی شود. واقعیّت جاری آن است که واژه ها در نهایت دقیق نیست. از این رو، در این کتاب واژه هدف را به دلیل آن که از طریق مفهوم مدیریّت بر مبنای اهداف(۳) نسبتهً با آن آشنا شده ایم، انتخاب کرده ایم.

اهداف اساسی یک کتابخانه حتی قبل از آن که کتابخانه به شکل یک مؤسسه موجودیّت یابد، باید تعیین شود کتابخانه ابتدا در ذهن افرادی که احساس می کنند خوب

ص:۱۸۸

۱- (۱) - grand and competitive plans.

۲- (۲) - Peter Drucker.

۳- (۳) - MBO (management by objcctives).

است چنین مؤسسه ای دایر شود، شکل می گیرد. هنگامی که این افراد تصمیم می گیرند واقعاً کتابخانه ای تأسیس کنند باید سیاهه ای از اهدافی را که امیدوارند کتابخانه به آنها برسد تنظیم کنند. اگر هر شخص سیاهه ای تنظیم کند، این احتمال وجود دارد که سیاهه ها از بسیاری جهات با یکدیگر متفاوت و براساس نظامهای ارزشی فردی تنها تشابهات کمی میان آنها وجود داشته باشد. لازم است که اختلافات حل شود تا به سیاهه ای از خواسته ها و اهداف مشترک برسیم.

خطر مرحله تکوینی آن است که کتابخانه را در یک ساختار بسیار انعطاف ناپذیر مقید کنیم که بدین ترتیب تغییر اهداف دشوار است. چنانچه اهداف بسیار دقیق تعریف شوند، سازمان قادر نخواهد بود به تغییرات نیازهای اجتماع و محیط خود پاسخ گوید. اهداف و نیازهای اجتماعی که قرار است به وسیله کتابخانه محقق شود باید به طور مداوم بررسی شود. بدین دلیل برنامه ریزان خود را در وضع دشوار تعیین اهدافی می بینند که هم کلّی

است و هم خاص (بدون آن که محدود کننده باشد). برای نمونه ممکن است هدف یک کتابخانه «ارائه خدمات به جامعه استفاده کننده باشد» چنین هدفی امکان می دهد که کتابخانه در پاسخ به یک محیط در حال تغییر انعطاف پذیر باشد. در عین حال این هدف چنان گسترده است که بالقوّه هرگونه خدمت به جامعه استفاده کننده و همه خدمات را در بر می گیرد و این بسیار غیر واقعی است. هدفی بهتر ممکن است آن باشد که نیاز جامعه را به مواد خواندنی تأمین کنیم (که این، هدف اساسی بسیاری از کتابخانه ها بوده

است). امّا بهترین هدف تأمین نیازهای اطلاعاتی جامعه استفاده کننده، صرف نظر از اندازه است. این تجدید نظری اساسی در مفهوم کتابخانه سنّتی است، امّا نمایانگر واقعیّت ذخیره اطلاعات است و کتابخانه را انعطاف پذیر می کند.

اهداف باید در دو سطح آماده شود. یکی اهداف مربوط به کلّ کتابخانه و دیگری اهداف مربوط به هر بخش یا واحد. اهداف نخست در ماهیّت، کلّی تر و دراز مدّت ترند؛ اهداف دسته دوم خاص ترند و با واقعیّتهای روزانه ای که سهم یک واحد در دستیابی به اهداف کلّی کتابخانه است سروکار دارند. رابطه میان اهداف یک واحد و اهداف کتابخانه باید روشن باشد و در صورت تناقض اهداف کتابخانه باید بر آنچه یک واحد بیشترین منافع خود را در آن می بیند اولویّت داشته باشد. با وجود این، گاه اهداف یک واحد بر

یک کتابخانه حاکم می شود.

در بخش فراهم آوری مواد ممکن است چند هدف که با اهداف کتابخانه تضادی ندارند دنبال شود: همه رسانه ها را برای فراهم آوری مواد اطلاعاتی در نظر بگیرید، موضوعهای بسیار متنوّعی را فراهم آورید. سفارشی را طیّ ۸ ساعت کار و صورت حسابها را در طول ۱۶ ساعت کار پردازش کنید. هر چند اینها اهداف همین واحد است، ولی این اهداف با توجه به اهداف کلّی کتابخانه تعیین شده است. امّا چنانچه هدفی ناظر

بر آن بود که هیچ کتابی تا زمانی که در سه نشریه با نظر موافق بررسی نشده باشد، سفارش داده نشود، این هدف با هدف کلّی کتابخانه مبنی بر فراهم آوری هر چه سریعتر اطلاعات کاملاً در تضاد است. اگر چنین موقعیّتی ادامه یابد، مرتفع ساختن آن بسیار دشوار خواهد بود. امّا اگر کسی بلافاصله از تضاد آگاه نشود، چنین موقعیتهایی وجود دارند؛ یک واحد ممکن است واحد فرادست خود را آگاه نکرده باشد که هدف ویژه ای تعیین شده است و واحدی ممکن است تصمیم خود را بر حسب اهداف کلّی کتابخانه بررسی نکرده باشد.

بسیاری از کتابخانه ها (بویژه کتابخانه های عمومی) و سایر سازمانهای خدمات اجتماعی با مسؤلیت اجتماعی سروکار دارند که آنها را در وضعی غیر عادی قرار می دهد – وضعی که تعداد بسیار زیادی از سازمانها در آن سهمی ندارند. با تغییر محیط اجتماعی کتابخانه اهداف اساسی آن تغییر می کند. مشکل کتابخانه آن است که تشخیص دهد چگونه و چه موقع به کدام تحول اجتماعی پاسخ گوید – این مشکلی است که در اثر تقاضای زیاد مراجعه کنندگان برای منابع محدود کتابخانه، تشدید می شود. بار دیگر یادآور می شویم که مفهوم اساسی مدیریّت به میانکُنش سه عامل که اغلب با یکدیگر در تضادند ارتباط دارد: مردم، سازمانها و محیط.

از این رو، این مسؤلیت کتابخانه (و هیأت مدیره آن) است که درخواستهای مختلف را ارزشیابی و در مورد تحولاتی که در درون کتابخانه صورت خواهد گرفت به تصمیمی منطقی برسد. کتابخانه ها در ارتباط با این مسأله به دفعات آغازی نادرست و گهگاه آغاز

موفقی داشته اند. امّا همواره با واقعیّت درخواستهای متضادی برای منابع محدود روبرو

می شوند که تعداد نیازها و عمق ارضای آنها را محدود می کند.

برای تعیین هدف می توان از رهنمودهای کلّی استفاده کرد. چنین رهنمودهایی به ما نشان خواهند داد که چگونه اهداف را به صورت قاعـده تنظیم کنیم، امّا در مورد این که چگونه از میان اهـداف یکی را برگزینیم راهنمای ما نخواهنـد بود. هـدف باید بیانگر امیـدها و آرزوها باشـد، امّا فقط امیـد و آرزوهای دست یافتنی. اهـداف کاملاً غیر واقع گرایانه در بهترین حالت نادیـده گرفته می شود و در بـدترین حـالت به نارضایتی، سـرخوردگی و حتی شایـد تلخکامی کارمنـدان و سرپرسـتان منجر می شود. شاید بد نباشد که آرمان گرایی در اهداف منعکس شود، زیرا به این ترتیب افراد برای چیزی تلاش خواهند کرد، امّا نه آن که درخواسـتهای غیر ممکن را بر انگیزد. برای نمونه، هیـچ کتابخانه ای نمی توانـد امیـدوار باشـد که همه نیازهای اطلاعاتی یک جامعه را برآورده

کند - که این امر مستلزم تهیه روزنامه، رادیو، دستگاه تلویزیون، کتاب، فیلم، نوارهای

ویـدئویی و ضـبط صوت و غیره برای هر عضو آن جـامعه است. اعلام این که کتابخانه ای درصـدد ارائه چنین مقـدماتی است. منجر به وجود آمدن انتظارات بزرگی در سرپرستان می شود، حتّی اگر هرگز این انتظارات برآورده نشود.

اهداف، علاوه بر قابل دستیابی بودن، باید نشانه هایی از این که چگونه باید محقق شوند داشته باشند. جای شگفتی است با آن که این مسأله بسـیار حـائز اهمیت است، اغلب نادیـده گرفته می شود. انجـام «کارهای عام المنفعه» یا «برآورده کردن نیازهای اطلاعاتی جامعه» به نظر خوب می آید. امّا هر کدام از این دو چگونه باید اجرا شود؟ اگر

هـدفی اصولاً از نظر کمّی قابل سـنجش باشـد، برنامه ریزان و کسانی که باید روشـی (یا روشـهایی) را پیاده کنند قادر خواهند بـود سـطح عملکرد خـود را تعیین کننـد. حـتی اگر مقیاسـی جانشـین پـذیرفته شود، تنظیم اهـداف رهنمودهـایی فراهم خواهد ساخت.

در کتابخانه به دلیل آن که مقدار زیادی از ارزشـیابی عملکرد سازمان و نیز کارمندان به اهداف مشخص بستگی دارد، اهداف مبهم یا غیر دقیق مشـکلات واقعی زیادی به بار آورد. کتابخانه ها ماننـد سازمانهای دیگر سـعی دارنـد به جای آن که اهـداف خود را به صورت سنجش پذیر مشخص سازند، آنها را به صورت بسیار کلّی بیان کنند. نتیجه تحقیقی نشان داده است که «در تحلیل اهـداف ثبت شـده کتابخانه های عمومی و دانشـگاهی، دریافتم که این اهداف آن قدر روشن نبودند که مدیریت را در برنامه ریزی و

اتّخاذ تصـمیم برای کتابخانه مستقیماً یاری دهنـد. این نوع یافته در تحلیل مدیریّت هر نوع سازمان یا سیسـتم واقعاً بزرگ دیده می شود.»۳

نمونه ای از یـک هـدف بسـیار روشن در کتابخانه فراهم آوردن نقطه ای برای ارائه خـدمات یا مجرایی اطلاعاتی در محـدوده محـل اقـامت افراد جـامعه اسـتفاده کننـده است. این امر کتابخـانه را درگیر تحقق همه نیازهـای اطلاعاتی نمی کنـد، بلکه فقط نقـاطی را برای خـدمت رسـانی تعیین می کنـد (نه الزاماً ساختمان بلکه واحـدهای بسـیار، اتاقکهای متحرک و غیره) که جامعه اسـتفاده کننده را تحت پوشـش قرار دهد. هدف سنجش پذیر دیگر ممکن است آن باشد که به ۱۰۰٪ جمعیّت انگلیسی زبان، ۷۵٪ جامعه اسپانیایی زبان، ۷۵٪ جامعه چینی زبان، وماننـد آن، تا تاریخی معیّن خدمات ارائه شود. هدف می تواند مسافتی را که اسـتفاده کننده ناچار است برای دستیابی به مواد در سطح شهر طی کند مشخص کند. این نوع تنظیم هدف همه را قادر می سازد بدانند که یک سازمان در چه راستایی حرکت می کند و انتظار دارد چگونه به اهدافش دست یابد.

اهـداف بایـد با یکـدیگر سازگار باشـند. اغلب کتابخانه طیّ یک دوره زمانی یک رشـته اهـداف را تعیین می کند. و سـپس با تغییر جـامعه یـا هنگـامی که نیـاز یـا فرصت تغییر را می بینـد، آنها را اصـلاح می کنـد. مشـکل آن جاست که هر زمان هـدفی اصلاح یا تدوین می شود، تمام اهداف دیگر باید مورد بررسی قرار گیرد تاعدم تطابق اهداف از بین برود.

آنچه ممکن است به نظر عجیب آیـد آن است که کاملاً احتمال دارد یک واحـد بر مبنای یک هدف و واحدی دیگر بر مبنای هدفی کاملاً متفاوت فعالیّت کند. کتابخانه های دانشگاهی بویژه نسبت به این امر آسیب پذیرند، زیرا بسیاری از آنها دو هدف توأمان را

دنبـال می کننـد. یکی ارائـه خـدمات بـه دانشـجویان دوره کارشناسـی و دیگری تـأمین نیازهـای تحقیقـاتی دانشـجویان دوره کارشناسـی ارشـد و دانشـکده. نیاز دانشـجویان دوره کارشناسـی به نسـخه های متعدد موادی که بسـیار مورد اسـتفاده قرار می گیرنـد (ماننـد مقاله های تحقیقی مربوط به هر نیمسال تحصـیلی و طرحهای تحقیقاتی کلاسـی) و نیاز محققان پیشـرفته به مواد تخصصـی و محرمـانه، موجب ناهمـاهنگی می شود. (در برخی کتابخـانه های دانشـگاهی بالغ بر ۵۰٪ موجودی کتابها بنـدرت مورد استفاده قرار می گیرد،

آن هم اگر مورد استفاده قرار گیرد). کتابخانه های آموزشگاهی و عمومی نیز با تقاضای

متضاد استفاده کننده در مورد منابع روبرو هستند، کتابخانه های اختصاصی شاید منحصر به فرد باشند، زیرا جامعه استفاده کننده آنها کاملاً خاص و همگن است و در نتیجه احتمال آن که اهداف مغایر هم را دنبال کنند کمتر است.

یک کتابخانه به اهداف دراز مدّت و کوتاه مدّت نیاز دارد. این نیاز بویژه هنگامی مشهود است که فرد در موقعیتی قرار می گیرد که در آن فقط اهداف کوتاه مدّت مطرح بوده است. هنگامی که به یک هدف کوتاه مدّت دست می یابیم، احتمالاً هدف کوتاه مدّت دیگری تنظیم می شود، هر چند ممکن است اهداف کوتاه مدّت به طور منطقی یکی پس از دیگری دنبال شود، امّا بدون برنامه ریزی دراز مدّت تأثیر اساسی آنها نباید

کتابخانه را به جایی برساند.

اهداف دراز مدّت اهدافی هستند که یک دوره ۵ ساله یا بیشتر را در بر می گیرند و موجب انسجام اهداف کوتاه مدت می شوند که خود ممکن است فقط یک دوره شش ماهه یا یک ساله را در بر گیرند. اهداف دراز مدّت الزاماً جنبه عام تری دارند. زیرا به آنچه تا پایان دوره مقرر (معمولاً ۱۰ – ۵ سال) روی می دهد توجه دارند. اهداف کوتاه مدّت کاملاً اختصاصی اند، امّا تنظیم آنها همواره باید با توجّه به اهداف دراز مدّت

صورت گیرد، زیرا اهداف دراز مدّت جهت را تعیین می کنند.

بدیهی است که اهداف باید به اطلاع تمام کسانی که از آنها متأثر خواهند شد برسد – در کتابخانه ها هم کارمندان و هم مدیران باید از اهداف آگاه باشند. قضایا و پیش فرضهایی که مبنای اهداف هستند و فرآیندهای منطقی که برای تنظیم آنها مورد استفاده قرار می گیرد نیز باید شرح داده شوند. برای هر فرد که از اهداف کتابخانه و جامعه تأثیر

می پذیرد، منطقی و معقول است که در گزینش این اهداف سهمی داشته باشد. بدون شک تعیین اهداف به صورت مجرّد و ارائه آنها به صورت نهایی هرگونه احساس مشارکت را از بین می برد. درک روشن اهداف و فرآیند تنظیم آنها کمک می کند که افراد به آن اهداف اطمینان کنند و به آنها علاقه مند باشند. مانند همیشه در انتخاب اهداف،

باید مردم و راههای تأثیر عملیات مدیریت بر آنهامورد توجه قرار گیرد.

همان گونه که در ابتدای این بخش گفته شد، برخی از متخصصان مدیریت معتقدند که تدوین اهداف به صورت قاعده برای همه فعالیّتهای دیگر مدیریّت حائز اهمیّت

ص:۱۹۳

است. مدیریّت بر مبنای اهداف ضمن دارا بودن مفهومی خاص، به صورت یک عبارت شناخته شده در آمده است و بسیاری از سازمانها و افراد درباره آن صحبت و کوشش می کنند به شکلی از آن استفاده کنند. متاسفانه چنین کوششهایی اغلب تنها بر مبنای درک ناقصی از این مفهوم صورت می گیرد. در کتابخانه ها، بویژه مدیریّت بر مبنای اهداف با احتیاط مورد استفاده قرار می گیرد. جیمزمیچالکو(۱)، ۴ تحلیلی بسیار خوب ازمدیریّت بر مبنای اهداف ارائه داده و با فرازی درباره کاربرد این مفهوم در کتابخانه آن را به پایان برده است.

وقتی معلوم شد که ماهیّت اهداف کتابخانه مانع از استفاده از مدیریّت بر مبنای اهداف نمی شود،

آیا می توان این شیوه را برای کتابخانه توصیه کرد؟ به تصور ما چنین توصیه ای کلّی غیر عاقلانه است. بررسی ما درباره مدیریّت بر مبنای اهداف و تحقیق در مورد این مفهوم به تصمیم صریحی

درباره ادعاهایی که در مورد اعتبار این مفهوم می شود نرسیده است... . ملاحظات ساختاری

مدیریّت بر مبنای اهداف را در کتابخانه به سطوح سازمانی و حوزه های عملیاتی خاص محدود

می کند. این مفهوم در سطوح سازمانی به مدیریّت واسط کتابخانه (مدیران بخشها و دوایر) محدود می شود... .

مدیریّت بر مبنای اهداف در کتابخانه شیوه ای محدود است. کارکرد بهتر فقط به طریقی نامشخص و ظریف به نظام مربوط می شود. ارتقای برنامه ریزی، نظارت و انعطاف پذیری که مستقیماً به فرآیند رسمی مدیریّت بر مبنای هدف بستگی دارد، ممکن است از طریق بررسی فعالیّتهای سازمان به

صورتی که کمتر رسمی باشد، انجام می گیرد.

تجربه شخصی من به عنوان مشاور مدیریت کتابخانه این ارزیابی بسیار محتاطانه را در مورد ارزش مدیریت بر مبنای هدف تأیید می کند. و همچنین دریافته ام که زمان لازم برای حتّی یک برنامه اصلاح شده مدیریّت بر مبنای هدف در مقایسه با سودی که از آن حاصل می شود به نحوی بی تناسب زیاد است. بنابر این، هر چند اهداف برای موفقیّت آمیز بودن عملکرد کتابخانه ضروری است، مدیریت بر مبنای هدف نمی تواند در این زمان برای مدیریّت کتابخانه ضروری تلقّی شود.

ص:۱۹۴

۱- (۱) - James Michalko.

خط مشی ها

خطی مشـی بیانات یا اسـتنباط کلّی است که برای هدف و جهت دادن به تفکر فرودسـتان در تصـمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد. خط مشی حدود تصمیم گیری را روشن می کند. بدیهی است که خط مشی باید با اهداف کتابخانه موافق باشد زیرا خـط مشی به عملیات مسـتقیمی که برای نیل به هـدف در نظر گرفته شـده است کمک می کنـد. بنابر این خط مشـی در زمره مسائل روزمره ماست.

تعیین خـط مشـی معمولاً به مـدیریّت عالی محـدود نمی شود و در همه سـطوح کتابخانه وجود دارد. سـرپرست ممکن است به کارمنـدانش اجازه دهـد که یک خط مشـی را مادام که با خط مشـی کلّی کتابخانه تناقضـی پیـدا نکند اجرا کنند. برای نمونه، بنـابر خـط مشـی کتابخـانه ممکن است هیـچ سـفارش خریـدی که مبلغ آن بیش از صـد دلار باشـد، بـدون تصویب سرپرست کتابخانه صورت نگیرد، در حالی که خط مشـی بخش تهیه کتاب ممکن است تصریح کند که هیچ سفارش کتابی بیش از ۵۰ دلار بدون تصویب سـرپرست بخش تهیه کتاب دنبال نشود، نمونه هایی از این قبیل بکرّات دیده می شود، که نشان دهنده این واقعیّت است که بیشتر خط مشـی های عمده، خط مشـی های جزئی و جانبی به وجود می آورند. هر چه سازمان بزرگتر باشـد تعداد خط مشی های جزئی بیشتر است.

در واقع چند نوع خط مشـی وجود دارد، خط مشی اصلی(۱) پیشنهادی(۲) ضمنی(۳) وتحمیلی(۴)، کتابخانه باید هر چهار نوع خط مشـی را دنبال کند. کتابخانه ها باید تلاش کننددارای خط مشـی اصلی باشند. این خط مشی از سوی مدیریّت عالی تعیین می شود و مسائل عمـده و اساسـی را مطرح می کند. این کار بدان دلیل منطقی است که مدیریّت عالی بهتر از همه قادر اسـت ساختار کلّی کتابخانه و جهتی را که کتابخانه باید اختیار کند ببیند.

هر چه خط مشـی هایی که بـدین ترتیب به وجود می آیـد بیشتر باشـد، کتابخانه بهتر اداره خواهد شد، زیرا جهت خاص تعیین می شود و هر کس می داند که چه باید بکند و چرا.

ص:۱۹۵

۱- (۱) - Originated policy.

۲- (۲) - appealed policy.

۳- (۳) - implied policy.

۴- (۴) - imposed policy.

همچنین یکپارچگی این خط مشی امکان می دهد که فرودستان خط مشی هایی فرعی تعیین کنند که با خط مشی های سایر واحدها و با اهداف کتابخانه به طور کلّی سازگار باشد. خطر عمده ایجاد خط مشی آن است که احتمال دارد چنان دقیق نوشته شود که بیشتر به صورت قانون درآید تا آن که راهنمایی باشد برای تفکر، که باید این چنین باشد.

خط مشی پیشنهادی در موقعیّتی به وجود می آید که هیچ خط مشی واقعی وجود ندارد. هنگامی که شخص نمی داند در یک موقعیّت خاص چه بکند، یا هنگامی که شخص خط مشی موجود را با آزادی عمل بسیار زیاد یا بسیار کم تفسیر می کند، این وضع به وجود می آید. [در این حال] وضع باید روشن شود، بنابر این شخص به سطح بعدی تصمیم گیرندگان مراجعه می کند. اگر از نظر آن شخص وضع برای اتّخاذ تصمیمی قاطع بسیار مبهم باشد، در آن صورت مسأله به پیرامون یا به سطوح بالای سلسله مراتب منتقل می شود. در این حالت وقت تلف می شود، به دلیل وجود ابهام در خط مشی اختلاف آرا به وجود می آید و احتمال دستیابی به تصمیمی که مطلوب همه باشد به نحو چشمگیری کاهش می یابد. در یک کتابخانه موفق اغلب از خط مشی پیشنهادی استفاده نمی شود، امّا این خط مشی به وجود می آید. از آن جا که امید کمی وجود دارد که اتّخاذ

خط مشی پیشنهادی به طور کامل متوقف شود، بهترین کار به حداقل رساندن آن است. راه اجتناب از این نوع خط مشی صرف وقت برای ایجاد خط مشی های اصلی است؛ خط مشی هایی آن قدر روشن که ضرورت درخواست خط مشی یا روشن کردن آن را از بین ببرد.

خط مشی ضمنی خطرناکترین راه برای اجرای عملیّات است. این خط مشی از استنباط کارمند یا مراجعه کننده از خط مشی ناشی می شود. صرف نظر از آن که خط مشی استنباط شده با خط مشی واقعی در تضاد باشد یا خیر، مدیران اداری معمولاً چنان عمل می کنند که خط مشی تعیین شده را به اجرا در می آورند، امّا در سطح عملیاتی

افراد بر مبنای خط مشی ضمنی عمل می کند. کتابخانه ها مانند سایر سازمانها مستعد اجرای این نوع خط مشی اند. برای نمونه ممکن است هدف کتابخانه فراهم آوردن هر چه سریعتر مواد اطلاعی برای مراجعه کننده باشد، امّا به نظر می رسد که برخی عملیّات در

بخش فنی روند تحویل مواد را کُند می کند. آنچه کارمندان عملیاتی از خط مشی استنباط

کرده اند آن است که کامل بودن کار بر سرعت آن ارجح است، حتّی اگر خط مشی تعیین شده بر عکس باشد. مشکل خط مشی ضمنی اغلب در زمینه ترفیعها و پیشرفتها بروز می کند، طبق خط مشی تعیین شده احتمالاً افرادی از داخل سازمان به مقامهای بالاتر ارتقا می یابند، امّا اگر کارمندان اداری ببینند که تعدادی از مقامهای مهم توسط افراد

خارج از سازمان اشغال می شود ممکن است تصور کنند (که شاید درست باشد) خط مشیی که اجرا می شود با خط مشی تعیین شده متفاوت است. در این صورت براحتی مشکلاتی از نظر روحیه کارمندان بیش خواهد آمد. در برخی موارد، زمانی با خط مشی ضمنی روبرو می شویم که مدیر مایل یا قادر به اجرای خط مشی تعیین شده نیست. امّا اغلب هنگامی که هیچ خط مشی واقعی وجود ندارد، از خط مشی ضمنی استفاده می شود. افراد چنان عمل می کنند که گویی می دانند خط مشی چیست، امّا این دیدگاه تنها

از مشاهده رفتار دیگران حاصل شده است نه با پرسیدن. این امر بویژه در کتابخانه های بزرگ که هر یک از واحدها نسبت به یک موقعیّت واحد یک خط مشی ضمنی مستقل اختیار می کنند، ایجاد آشفتگی می کند. در چنین موقعیّتی، خط مشی ضمنی احتمالاً ـ به خط مشی پیشنهادی تبدیل می شود، زیرا افراد از کار کردن در خلأ ـ یا با خط مشی های متناقض خسته خواهند شد. در مقابل این بدان معناست که احتمال وجود یک راه حل رضایتبخش کم است، زیرا خط مشی ضمنی بنا به سنّت مشروعیّت یافته است.

اخیراً کتابخانه های جدید مجبور شده اند با خط مشی تحمیل شده از خارج از کتابخانه

کار کنند. مقداری از این فشار از این واقعیّت ناشی می شود که بیشتر کتابخانه ها بخشی از یک واحد دولتی اند و از این رو در مورد کارکنان، ترفیع، مرخصی و سایر مسائل تابع خط مشی هایی هستند که از خارج به آنان تحمیل می شود.

امّا عوامل دیگری که اخیراً نقش داشته اند تنها موقعیّت را حتی پیچیده تر کرده اند. برای نمونه اگر کارمندان کتابخانه ای عضو اتحادیه شوند این سؤال بر چند حوزه اثر خواهد گذاشت - ترفیع ممکن است براساس ارشدیّت داده شود نه بر مبنای قابلیّت. دولتهای ملّی نیز می توانند خط مشی تحمیل کنند بویژه اگر منبع اوّلیه تأمین بودجه برای

کتابخانه باشند (کتابخانه می تواند برای اجتناب از محدودیتها بودجه را رد کند امّا بیشتر

کتابخانه ها به دلیل عدم استطاعت مالی نمی توانند بودجه را بر گردانند، بنابر این قوانین

ملّی، ایالتی یا استانی را می پذیرند.)

هنگامی که کتابخانه به صورت امانت دار اسناد دولتی در می آید برای استفاده و حفظ این مواد شرایط خاصی باید مهیّا شود. چنانچه این خط مشی با خط مشی کتابخانه در مورد بقیه مجموعه هماهنگ نباشد، تا حد امکان این دو خط مشیی باید هماهنگ شوند. البته گاه کتابخانه باید با خط مشی های متضاد فعالیّت کند، و در این صورت مواد مربوط

تعیین خواهد کرد که در یک موقعیّت معیّن کدام خط مشی باید اجرا شود. ممکن است اهدا کننده یک مجموعه بزرگ خط مشیی برای نمونه های استفاده، محل و استخدام بر کتابخانه تحمیل کند که در این صورت هم مشکل مشابهی ایجاد خواهد شد. این امر معمولاً فقط در کتابخانه های بزرگ عمومی یا دانشگاهی روی می دهد و به دلیل ارزش زیاد مواد اهدایی حتّی اگر شرایط بسیار محدود کننده باشد، با آن موافقت می شود.

در اتخاذ خط مشی صرف نظر از سطح اتخاذ آن، چند قاعده و پیشنهاد اساسی به کار می رود، هرگز نمی توان بدون ارائه رهنمودهایی در مورد خط مشی اختیاراتی را به کارمندی تفویض کرد. واگذاری اختیار بدون ارائه جهت برای استفاده از آن می تواند خطرناک باشد و کار درستی نیست. اگر همه باید بدانند که چه چیز خط مشی است و چه چیز نیست وجود یک دستورنامه خط مشی روز آمد ضروری است. عجیب است که تعداد کمی از کتابخانه ها دستور نامه ای در مورد خط مشی دارند و تعدادکمی از دستورنامه ها روزآمد است.خط مشی باید بوضوح اهداف را روشن کند و از این رو منطق باطنی آن باید برای کارمند و سرپرست آشکار باشد.

خط مشی های [درون یک سازمان] باید منسجم باشند. در کتابخانه ها خط مشی های خدمات به آسانی می تواند با یکدیگر و با خط مشی اهداف کلّی سازمان در تضاد باشند. تلاش برای ایجاد هماهنگی در این زمینه اغلب منجر به ایجاد قوانینی می شود که از این

کار باید اجتناب شود. خط مشی ها ضمن آن که باید با یکدیگر هماهنگ باشند، لازم است انعطاف پذیر نیز باشند و امکان تصمیم گیری را فراهم سازند. با تغییر محیط و نیازها خط مشی هم باید تغییر کند. این بدان معناست که خط مشی به دلیل کهنگی و برای حوزه هایی که نیاز به خط مشی جدید یا اصلاحی دارند، باید تحت نظارت باشد و به طور مداوم مورد بررسی قرار گیرد. اگر مردم تحت یک خط مشی به شیوه هایی کارکنند

که درست مخالف آن به نظر آید، آن خط مشی باید کنار گذاشته شود.

سخن آخر آن که خط مشی ها باید آموزش داده شود، خط مشی را نمی توان بدون هیچ توضیحی در قالب یک دستورنامه توزیع کرد. کارمندان جدید بویژه باید با خط مشی – اهداف و دلایل اتّخاذ آنها، آشنا شوند و باید به آنها فرصتی داده شود تا در مورد برداشتهای خود از این خط مشی ها بحث کنند. به این ترتیب از همان ابتدا درک روشنی از

خط مشی پیدا می کنند که به کاهش مشکلات بالقوّه (اگر نگوییم رفع آنها) کمک می کند.

روشهای کار

روشها بیشتر راهنمای اعمالند تا افکار. این روشها توالی زمانی از رویدادها را که ممکن است برای رسیدن به یک خط مشی یا هدف خاص مورد استفاده قرار گیرد، فراهم می آورند. روشهای کار خط مشی نیست، بلکه در چارچوب خط مشی قرار می گیرد. برنامه ریزی روشهای خوب دارای ویژگیهایی است.

روشهای کار را به حداقل برسانید. سیاهه بلندی از روشها که هر عملی را بتفصیل توضیح می دهد ممکن است ابتکار و شخصیّت مستقل افراد را از بین ببرد و موجب ملالت شود و چنانچه روشهای کار محدود نشود ممکن است کارمندان از نظر روحیه دچار مشکل شوند که در نهایت به مشکلی تمام عیار در زمینه تولید منتهی خواهد شد. از آن جا که اگر کسی در ابداع روشهای کار مهارت کسب کند این کار نسبةً آسان است، برخی از مردم بشدّت به این کار علاقه مند می شوند – آنان برای هر چیز که می بینند، روشی وضع می کنند، و در فرآیند این امر محیطی ملال آور برای کارگران به وجود می آورند که آنان را ملزم می سازد گامهای الف، ب، ج، د و... را دنبال کنند. چنین عملی

ناشی از سوء مدیریّت است.

روشهای کار باید چنان طراحی شوند که در خدمت یک هدف مفید باشند. کتابخانه ها اغلب روشهایی را دنبال می کنند که مفید بودنشان را حفظ کرده اند، به این

دلیل که کسی در فکر کنار گذاشتن آنها نیست. همچنین گهگاه روشهای کار بدون آن که هیچ هدف خاصی درنظر باشد وضع می شود؛ به نظر می رسد که این روشها با شغل افراد در ارتباط باشد امّا همواره چنین نیست. پرسش مهمی که در این جا مطرح می شود

آن است که آیا روشهای کار طرح می شوند یا فقط بازتابی از تجربه هستند؟ اگر آنها تجارب واقعی را منعکس می کنند، ممکن است طرحهای حقیقی باشند، امّا می توانند ادامه فعالیّتهای مربوط به اهدافی باشند که دیگر وجود ندارد. تحلیل دقیق روشهای کار

وظیفه همه مدیران است.

بررسی دقیق روشهای موجود ممکن است به حذف برخی از آنها که هنوز می توانند همان وظیفه اصلی را انجام دهند منجر شود. این بررسی به فنون تحلیل کار نیاز دارد. برای این کار لازم نیست از مشاوران خارج از سازمان استفاده شود. سرپرستان روشهایی را وضع می کنند و می دانند که این روشها در خدمت چه اهدافی هستند. در نتیجه می توانند آنها را هر روز تحلیل کنند و این امر می تواند موجب اثر بخشی و کارآیی بهتر

فعالیّتها شود. هنگامی که تحلیل انجام می شود، روشهای کار همچون یک نظام و همچون بخشی از یک رشته فعالیّتهای مرتبط دیده می شود (هم در درون خود و هم درون روشهای دیگر). تغییر یک روش ممکن است موجب تغییراتی در سایر روشها شود. اگر قرار باشد روشهای کار با این دیدگاه تحلیل شوند که یک محیط کاری اثر بخش به وجود آید، تشخیص این نکته که همه روشهای کار بخشی از یک نظام است ضروری می باشد.

هزینه روشهای کار را می توان برحسب زمان (اگر نه بر حسب پول) برآورد کرد. طبیعی است که برخی از هزینه ها مانند سرخوردگی مراجعه کننده را از یک روش جدید نمی توان سنجید، امّا هنگامی که یک روش جدید به کار گرفته می شود، ممکن است برآورد زمان صرف شده برای کسب اطلاعات مورد تقاضا امکان پذیر باشد، در این جا اعتبار دقیق رقم هزینه مورد نظر نیست. هدف آن است که فرد مسؤل تصمیم گیری، در مورد آن که یک روش چه هزینه ای برای نظام دربر دارد. اندیشه بهتری پیدا کند.

روشهای کار مانند سایر فعالیّتهای برنامه ریزی باید تحت نظارت باشد. یکی از شکلهای نظارت، تهیه دستور نامه روشهاست. این دستورنامه یکی از اوّلین چیزهایی است که باید در اختیار کارمندان جدید قرار گیرد. کتابخانه ها معمولاً بیشتر از آن که

دستورنامه خط مشی داشته باشند ، دستور نامه روش کار دارند، زیرا مشخص کردن و تازه کردن روشها از خط مشی آسانتر است. در عین حال مایه تعجب خواهد بود اگر بیش از پنجاه درصد کتابخانه ها برای روش کار بیشتر فعالیّتهای جاری خود، دستورنامه خوب

و روزآمدی داشته باشند. دستور نامه روش کار باید بر مبنای عملکرد گذشته و در پرتو نیازهای در حال تغییر یک بخش یا یک سازمان مورد تجدیدنظر قرار گیرد. اگر خط مشی ها و اهداف تغییر یابند، به طور مسلم روشهای کار باید بررسی مجدد شوند.

اگر برای هدایت (وارتقای) تفکّر درست و روشهای مناسب به منظور هدایت اعمال (که امکان بروز ابتکار فرد را فراهم کند) خط مشی روشنی داشته باشید، در آن صورت محیط کاری خوبی ایجاد کرده اید. روشهای کار باید بر مبنای شناخت کافی از کتابخانه؛ اهداف، خط مشی، تسهیلات ظاهری و کارکنان آن و نیز شناخت محیط واقعی کار وضع شود، مشکل مدیر ایجاد توازن صحیح ثبات، هماهنگی و انعطاف پذیری در روشهای کار است تا به این ترتیب کارکنان بتوانند به نحوی مؤثر کار کنند.

مقررات

مقررات عبارات دقیقی هستند که با توجّه به اعمال خاص و مشخصی که باید انجام شود (یا نشود) در موقعیّتی خاص وضع می شوند. در حالی که روشهای کار، اعمال و خط مشی ها افکار را هدایت می کنند، مقررات ایجاب می کند که عملی خاص در موقعیّتی ویژه انجام شود. مقررات باید بصراحت نوشته و به همان صورت خط مشی و روش کار آموزش داده شوند. (هیچ قانونی نباید به صورت غیر مکتوب باشد، زیرا در

این صورت فقط گرفتاری و سوءتفاهم ایجاد می شود)

بیشتر کتابخانه ها فقط پس از استخدام کارکنان، آنان را از قوانین آگاه می سازند. بهتر

است قبل از آن که کسی تصمیم به پذیرش مقامی بگیرد در مورد این قوانین بحث شود.

بدین ترتیب آن شخص پیشاپیش، همه مقرراتی را که ممکن است موجب ناراحتی شخصی شود خواهد شناخت (برای نمونه، قوانین کتابخانه در مورد پوشش ظاهری).

همان گونه که فایول متذکر شده است، ممکن است براساس مقررات کتابخانه کارمندی که بدون اطلاع سرپرست چندین دفعه غیبت کند، از دریافت حقوق برای مدّتی محروم شود. چنین قانونی باید برای همه اعم از مدیر، کارمند دفتری، دستیار پاره

وقت و کتابدار به طور یکسان اجرا شود. اغلب مقرراتی که میان کارکنان حرفه ای، غیرحرفه ای، اداری و پاره وقت هیچ تفاوتی نمی بیند، به طور نابرابر اجرا می شود. این

ص:۲۰۱

امر می تواند موجب تضعیف روحیه کارمندان شود.

برنامه ها

واژه برنامه معمولاً برای مشخص کردن وظیفه ای نسبهً بزرگ به کار می رود، هر چند که جورج تری تعریف بسیار مفصّل تری از برنامه ارائه داده است: «طرح جامعی که استفاده آتی از منابع مختلف را در قالب یک نمونه کامل شامل می شود و رشته ای از عملیات لازم و جدول زمانی برای هر یک به وجود می آورد تا به اهداف مورد نظر دست یابیم.»۵ برنامه ها از خط مشی ها، روشهای کار، مقررات، ویژگیهای شغلی، شرایط منابع، منشأ منابع و سایر عوامل لازم برای به انجام رساندن مجموعه ای از اهداف به وجود می آید.

برنامه یک کتابخانه برای فعالیتی جدید در زمینه خدمات عمومی شامل خط مشی هایی برای هدایت افکار کارکنان می شود: افکاری در زمینه طرح جدید، شیوه های اجرای عملیّات، مقررات ضروری و شرایط کارکنان (چه از نظر مهارتهای خاص و چه از نظر بسامد به کارگیری این مهارتها)؛ مقوله های زیر، باید مشخص شود: شرایط کارکنان، میزان وقت و کارمندان (قدیم و جدید) که در برنامه به کار گرفته می شوند، و نوع دانش و مهارتهای لازم برای کارکنان. (این مسأله ورای تعیین کارکنان معادل تمام وقتِ لازم برای طرح است.) همچنین، برنامه در مورد ابزار یا منابع خاصی که احتمالاً مورد نیاز است حاوی اطلاعاتی است.

هر برنامه الزاماً همه این عناصر را در بر ندارد، امّا هر چیز با عنوان برنامه باید تعداد زیادی از این عناصر را در برداشته باشد. یک برنامه باید روس کلّی اعمالی را که باید

انجام شود، ارائه دهد و (نیز مشخص کند که این اعمال چه وقت، در کجا و به وسیله چه کسی انجام می شود). برنامه باید دلیل ضرورت این اعمال و چگونگی تطبیق آنها را با مجموعه اهداف کتابخانه روشن کند. همچنین لزومی ندارد که برنامه ها در سطح کتابخانه باشد، می توان آنها را به یک بخش محدود کرد (برای نمونه یک برنامه برای بخش فراهم آوری کتاب به منظور افزایش خرید مواد اسپانیایی زبان).

هر برنامه بزرگ اعم از آن که برای یک واحد یا یک کتابخانه باشد نیاز به تعدادی

برنامه فرعی دارد تا برنامه اصلی را کامل کنند این نکته ممکن است بدان معنا باشد که برای خرید ابزاری خاص یا استخدام فردی با سابقه قوی در زمینه زبان دوّم برای تهیّه مواد و برنامه ها به زبان دوّم، تلاشی هزینه بر سازماندهی شود.

هنگامی که مدیران خط مشی، روشهای کار، قوانین و اهداف را بخشی از نظام می دانند. می توانند متغیّرهایی را که احتمالاً برنامه ای جدید یا تغییرات در برنامه قدیم بر آنها اثر می گذارد بهتر شناسایی کنند یا کنار بگذارند. علّت آن است که برنامه خود طیف

وسیعی از مقولاتی را که مستقل تصور می شوند به هم ربط می دهد. مدیری که نتواند کل نظام و روابط میان بخشها را ببیند ممکن است به جایی برسد که برای طبقه بندی این بخشها، از مشاوران خارج از سازمان کمک بخواهد.

بودجه

بودجه به زبان ساده طرح عملیات است که بر حسب هزینه بیان می شود. این هزینه ها ممکن است با اصطلاحات پولی، ساعات کار ماشین یا ترکیبی از هر دو بیان شود. بودجه به زبان ساده برآورد مدیریّت است از هزینه اجرا کردن یک طرح عملیات طیّ یک دوره

زمانی مشخص که می تواند از چند روز تا سالهای متمادی متفاوت باشد. اما معمولاً بودجه مالی برای یک سال تعیین می شود. از بودجه ای که معمولاً با توجه به ساعات کار

افراد یا ساعات کار ماشین تنظیم می شود معمولاً برای تحلیل هزینه ها قبل از آن که طرحی اجرا شود استفاده می شود؛ چنین بودجه ای معمولاً دوره زمانی کوتاهی را در بر می گیرد.

برای بسیاری از مردم بودجه به مفهوم طرح نیست، امّا از آن جا که بودجه می تواند ابزاری برای نظارت باشد به طور قانونی طرح خوانده می شود. برآورد بودجه قبل از انجام هر عملی صورت می گیرد. بودجه مبنای تحصیل پول و منابع و استخدام افراد برای انجام برنامه های تثبیت شده است.

بودجه های مالی معمولاً با توجه به دو نوع هزینه تعیین می شوند: (۱) هزینه های عملیاتی (که در کتابخانه شامل بیشتر هزینه های عمومی می شود) و (۲) هزینه های سرمایه ای یا خرج سرمایه ای (که شامل هزینه ابزار و تسهیلات مالی می شود). در مورد

هزینه های عمده (مانند هزینه برای ساختمان جدید یا وسایل پردازش داده ها)، باید طرح مالی بلند مدّت تهیّه شود و کتابداران باید در پی تأمین پول برای هزینه ها باشند. این واقعیّت که ممکن است فاصله میان تصمیم گیری برای ساختن یک بنای تازه و شروع کار ساختمان پنج الی شش سال به درازا بکشد، ضرورت برنامه ریزی قبلی را نشان می دهد، بحث در مورد بودجه در فصل ۱۴ روشن خواهد ساخت که چرا بودجه کتابخانه طرح تلقّی می شود و چرا باید چنین باشد.

راهبرد

اصطلاح راهبرد در دنیای تجارت در مفهوم جامع خودش به کار نرفته است. این واژه را چنین تعریف کرده اند «فرآیند تصمیم گیری در مورد اهداف سازمان، تغییر این اهداف، منابع مورد استفاده برای نیل به این اهداف و خط مشی حاکم بر تهیّه مواد، استفاده و مصرف این منابع»۶ معمولاً راهبرد به قابلیّت حیات یک سازمان و جایگاه آن،

در مقابل سازمانهای دیگر توجه دارد. راهبرد چارچوبی برای اهداف فراهم می کند.

راهبردهای کلان و رقابتی، دو نوع راهبردی هستند که معمولاً مورد بحث قرار می گیرند (بنگرید به : متون درسی عمومی مدیریّت). راهبردهای کلان اغلب برنامه های کلان تلقّی می شوند، امّا واقع گرایانه تر آن است که آنها را طرحی جداگانه بدانیم زیرا همه اهداف سازمان را در بر می گیرند. بنابراین راهبرد کلان راهبردی است که همه اهداف، خط مشی ها، روشهای کار، قوانین و بودجه ها را در قالب یک طرح به هم می پیوندد. راهبردهای رقابتی به مقام سازمان در ارتباط با سازمانهای دیگری از همان نوع توجه دارد. به طور کلّی، یک راهبرد رقابتی طرحی است که برای ارتقای مقام سازمان در مقابل

دیگر سازمانهای مشابه ریخته می شود.

کتابخانه ها در فعالیّتهای رقابتی درگیرند، هر چند تعداد کمی از آنها واقعاً می خواهند که چنین باشد. با رشد و توسعه کتابخانه ها رقابت آنها آغاز می شود، زیرا همواره برای

کسب منابع مالی رقابت می کنند. کتابداران باید این مسأله را بسادگی بپذیرند و فعالیّتهای

خود را ادامه دهند. کتابداران با این تشخیص صادقانه که در موقعیّتی رقابتی هستند به

نحو مؤثرتری می توانند رقابت کنند. این امر همچنین کمک می کند که برخی از موانع

پنهان (ولی بسیار واقعی) که در فعالیتهای رقابتی وجود دارند شناخته شوند. چنین شناختی ممکن است به رفع این موانع کمک کند.

چرا باید برنامه ریزی کرد؟

فرض اصلی در بحث قبلی آن بود که برنامه ریزی ضروری است. برخی از دلایل برنامه ریزی در بخش مربوط به اهمیّت برنامه ریزی گفته شد امّا شماری عوامل دیگر وجود دارد که نشان می دهد چرا برنامه ریزی تا این درجه برای موفقیّت کتابخانه ضرورت دارد.

برنامه ریزی از اتلاف وقت می کاهد. بدیهی است که زمان در هر شغل عاملی مهم است، زیرا هم در تدوین برنامه ها و هم در انجام فعالیّتها به زمان و اغلب به زمان زیادی

نیاز است. کتابداران اغلب در وضع دشواری قرار می گیرند زیرا زمان کافی برای انجام کار و برنامه ریزی ندارند: هنگامی که فرد برای انجام کاری تحت فشار قرار می گیرد همواره به نظر می رسد چیزی از قلم افتاده است. کلید موفقیّت در چنین وضعی آن است که در برنامه اوّلیه زمان کافی برای برنامه ریزیهای بعدی در طول کار در نظر گرفته شود.

برنامه ریزی تنها راه مبارزه با عدم اطمینان و هماهنگی با تغییرات محیطی است. بسیاری از کتابداران مایلند که بنشینند و برای حرکت منتظر چراغ سبز باشند. این بهترین

راه برای نابود کردن یک کتابخانه کار آمد است. هنگامی که کتابداران نمی توانند اعمال

خود را بررسی کنند و برای برخی مشکلات محسوستر که ممکن است توسعه یابد، برنامه ریزی کنند، وقت زیادی را صرف مبارزه با خشمهای ناگهانی مدیریت می کنند تا راه حل مناسبی پیدا یا آن که به مشکلات خط مشی مورد تقاضا پرداخته شود، که این وضع برتردید کارکنان می افزاید. در محیطی که فشارهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و غیره به نحوی غیر قابل پیش بینی دچار نوسان است. کتابخانه ها باید برنامه ریزی درستی

داشته باشند تا خود را به عنوان سازمانهای مستحکم ابقا کنند.

در اواسط و اواخر دهه ۱۹۶۰ ، کتابخانه های آمریکا نسبت به وضع خود بسیار خوش بین بودند. پول نسبةً در دسترس بود و برای مدّتی چنان می نمود که همه چیز همچنان توسعه خواهد یافت و پیشرفت خواهد کرد. به رغم این واقعیّت که تورّم

سیرصعودی داشت سیاست به طور فزاینده ای در حال تغییر بود و وضع اقتصادی به نحوی روبه تزاید پیچیده می شد، به شقوق دیگر آینـده توجه واقعی نمی شـد. تعـداد کمی از کتابـداران دربـاره معنـای احتمـالی این عوامـل برای کتابخـانه هـا، زیاد می اندیشیدند (برای

نمونه مـدتها پس از آن که روشن شـد که طرحهـای انجمن کتابـداران آمریکـا در مورد نیـاز به نیروی انسانی نمایانگر واقعیّت نبوده است مدارس کتابداری و کتابداران همچنان از این

طرحها اسـتفاده می کردند.) بنابر این هنگامی که بودجه دولتی قطع شد یا سالها در یک سـطح ثابت ماند، ساعات کار کاهش یافت، کارکنان اخراج شدنـد و کسـی جایگزین آنها نشـد. در اصل موجهای این تکان ناگهان به کتابـداری برگشت، اما لازم نبود که این تکان بسـیار شدید باشد. تلاشی که برای برنامه ریزی دراز مدت تحقیقات درباره شقوق دیگر آینده (خوب یا بد) و شاخصـهای اجتمـاعی انجـام گرفت تـا حـد زیـادی از گرفتـاری همه کاست. هنگام برنامه ریزی، بایـد همه عوامل محیطی و امکانات خوب و بد را در نظر گرفت.

برنامه ریزی درست بیشتر بر مـدّت طولانی تأکیـد دارد تا مـدّت کوتاه و در آن اهـداف کتابخانه بایـد مورد توجه مداوم باشد. هنگامی که کتابداران به طور مداوم اهداف کتابخانه را بررسی می کنند، اهداف احتمالاً اصلاح خواهند شد تا نیازهای جاری را منعکس کننـد (و با تغییر آن نیازها دوباره اصـلاح خواهنـد شـد) بدون بررسـی مداوم اهداف، کتابخانه با این احتمال روبرو خواهد شد که «کار واقعی» - یعنی عملیات روزانه

آن - به زیان اهداف دراز مدّت در سازمان غلبه یابد. لازم است به کارکنان یادآوری شود

که بررسی مجدّد اهداف قابلیّت کتابخانه را برای انجام فعالیتهایش تهدید نمی کند، بلکه

بر عکس، قابلیّت آن را برای خدمت به جامعه استفاده کننده و پاسخگویی به تغییرات افزایش می دهد.

جدول زمانی برای برنامه ریزی

همان گونه که گفته شـد، برای یک برنامه ریزی موفق، زمان حائز اهمیّت است. بند زیر به اجمال نشان می دهد که برای جنبه هـای مختلف برنـامه ریزی چه مـدّت زمـان ممکن است صـرف شود. اگر چه گـاه لازم است حرکت ما از آنچه این برآوردها نشان می دهد

سریعتر باشد، به طور کلّی پیشنهادات حاکی از حداقل زمان است. من براساس تجربه طولانی مشاورت مدیریت کتابخانه و کار در کتابخانه قانون ایوانزرا برای برنامه ریزی کتابخانه(۱) تنظیم کرده ام. براساس این قانون «هر چه هزینه یک برنامه بیشتر باشد، بهتأیید افراد بیشتری باید برسد و فاصله میان طرح و اجرای آن بیشتر است.» این امر بویژه در نمادهای مردمی بیشتر صادق است. عدم درک این واقعیّت و کار با آن، به خشم و سرخوردگی منجر خواهد شد. (گهگاه این امر به انفصال کتابداری منجر می شود که برای انجام هر چه سریعتر امور به مسؤلان فشار زیادی می آورد.) در هر حال مدّت زمانهای پیشنهادی نسبةً معمولی هستند، امّا بسته به شرایط می توان آنها را کم یا زیاد

کرد.

برای ملزومات اداری، عاقلانه آن است که ۶ ماه جلوتر برنامه ریزی شود. برای موادی که به آسانی یافت می شوند. ۳ ماه شاید کافی باشد، امّا به خاطر داشته باشید که

هر چه تعداد دفعات سفارش مداد، خودنویس، گیره کاغذ ونوار کشی لاستیکی بیشتر باشد وقت بیشتری از سایر فعالیّتها گرفته می شود. سفارش ماهانه به معنای ۱۲ بار سفارش در طول سال و سفارش ۶ ماهه به معنای فقط دو بار سفارش در طول سال است (و زمان ماشین کردن برای یک سفارش ۶ ماهه بیش از زمان ماشین کردن سفارش برای یک ماه نخواهد بود).

میزان اقلامی که باید به طور ویژه سفارش داده شوند باید برای مصرف شش ماه یا یک سال و ترجیحاً یک سال کفایت کند. چنین اقلامی ممکن است شامل برگه های واسپاری، برگه های آی بی ام، بر چسب کتاب، و هر تعداد اشیایی باشد که به وسیله مراکز تجاری ساخته یا چاپ می شود (و اغلب به طور سفارشی برای یک کتابخانه خاص تهیه می شود).

بودجه ای که خاص هزینه های عملیاتی است حداقل یک سال قبل باید طرح شود. از آن جا که کتابخانه ها برای تدارک سرمایه باید به سراغ هیأتهای خارج از کتابخانه بروند،

کارکنان کتابخانه باید ابتدا بر سر آنچه مورد نیاز است و چگونگی تخصیص منابع توافق کنند. بودجه باید به تصویب هیأت مدیره کتابخانه و مؤسسه تأمین بودجه برسد و همه

۱- (۱) - Evans'Law of Library Planning.

این مراحل وقت گیر است.

برآورد بودجه خاص هزینه های سرمایه ای بویژه اگر قرار باشد تعهدات سرمایه ای عمده ایجاد شود، احتمالاً یک سال تا ۱۸ ماه طول می کشد. تنظیم این بودجه بیش از بودجه هزینه های عملیاتی به درازا می کشد، زیرا معمولاً پول بیشتری در کارها صرف می شود و مؤسسه تأمین بودجه ممکن است اطلاعات دقیقتری لازم داشته باشد و درخواست را با دقت بیشتری بررسی کند.

هنگام درخواست یک مقام جدید، ۲ سال پیشتر برنامه ریزی کنید. کارمندان کتابخانه بر سر آن که چه مقامهایی مورد نیاز است باید توافق داشته باشند و این امر به وقت زیادی نیاز دارد. سپس گروه تأمین بودجه در مورد این نیاز باید متقاعد شوند؛ زیرا این

امر مستلزم افزایش بودجه و نیز تعهدی دراز مدّت است. هنگامی که مقامی به تصویب می رسد، فرآیند جستجو برای یافتن فرد مناسب و مصاحبه با نامزدهای این مقام باید تکمیل شود و این ممکن است چند ماه به درازا بکشد.

برآورد بودجه برای هزینه های کلان سرمایه ای مانند هزینه کتابخانه های سیّار و دستگاه پردازش اطلاعات الکترونیکی(۱) نیاز به ۳۰ – ۲۴ ماه زمان دارد. ابتدا مؤسسهسرمایه گذار باید در مورد این ضرورت متقاعد شود. سپس از آن جا که چنین تجهیزاتی بنا به خواست کتابخانه سفارش دهنده طراحی می شود، بین زمان عقد قرارداد و آماده شدن آن تجهیزات برای استفاده کتابخانه باید زمان کافی وجود داشته باشد.

ایجاد برنامه های جدید خدماتی نیاز به ۴۰ – ۳۶ ماه دارد. در این جا مشکل فقط طراحی برنامه جدید نیست، بلکه تطابق این برنامه با کل عملیات و اهداف، خط مشی، روشهای کار، قوانین و... کتابخانه مورد نظر است. این فعالیّتها وقت گیر خواهد بود و بیش از آنچه در وهله نخست به نظر می آید پیچیده است. سپس ناگزیر باید به سراغ مقام سرمایه گذار رفت که تخصیص منابع محدود به حوزه های ظاهراً نامحدود تقاضا به عهده اوست. اگر بودجه تأمین شده است برای تجهیزات باید قرارداد بسته شود و کارمندان [در صورت ضرورت] باید استخدام (و یا بازآموزی) شوند. انجام همه این کارها در مدّتی کمتر از ۳ سال نیازمند آن است که افرادی که احتمالاً وظایف دیگری دارند وقت و

ص:۲۰۸

۱- (۱) - EDP) electronic data processing).

انرژی بیش از حدّی را به این کار اختصاص دهند و چنانچه این فعالیّتها با سرعتی بیش از حد انجام شود برنامه بسختی عملی خواهد شد.

هنگامی که کتابخانه با ساخت بناهای جدید روبرو است، حداقل پنج سال طول خواهد کشید تا کار شروع شود. قانون ایوانز را در مورد برنامه ریزی کتابخانه به خاطر

داشته باشید، زیرا در این جا بیش از هر جای دیگر به کار می آید. در این حوزه ارقام پولی

بالا هستند و هزینه به طور مداوم افزایش می یابد. بنابر این بهتر است که فرآیند برنامه ریزی تا حد امکان کاهش یابد. امّا به نظر نمی رسد بین درخواست احداث بنای جدید و انتقال به آن جا فاصله زمانی ۵ سال حداقل زمان لازم بوده باشد. تحقیقی که در

سال ۱۹۷۱ در مورد ۳۵۰ پروژه احداث بنای جدید کتابخانه ها انجام دادم نشان داد که زمان متوسط از اولین درخواست تا تاریخ نقل مکان به ساختمان جدید ۳۵/۸ سال بود.

برنامه ریزی یعنی دگرگونی

هر برنامه مستلزم تغییر در وضع موجود است. از آن جا که مردم وضع موجود را ترجیح می دهند اغلب در برابر تغییر، گاه به صورت منفعل و گاه فعّال، مقاومت می کنند.

آمیتایی اتزیونی(۱) مقاله ای با عنوان «در هر حال، مردم براحتی تغییر را نمی پذیرند: پیامیناخوشایند و مفاهیم آن برای برنامه های اجتماعی» نوشته است. وی در این مقاله دو شیوه را برای تغییر پیشنهاد می کند. یک شیوه بر این عقیده استوار است که به مردم می توان آموخت عادتهای خویش را تغییر دهند. شیوه دیگر بر این عقیده بنا شده است که مردم فقط در برابر تغییرات محیط تغییر می کنند. تقریباً همه برنامه های موجود در

حوزه تغییر اجتماعی براساس فرضیه اوّل کار می کنند. یعنی هنگامی که به مردم نشان داده می شود که در نتیجه تغییر چقدر، وضع برای آنها بهتر خواهد بود [می بینیم] که آنها در برابر پیشنهاد تغییر موجوداتی انعطاف پذیر و رام شدنی هستند. اتزیونی اقدامات جاری علیه سیگار کشیدن را مورد بحث قرارداده که دقیقاً بر این فرض استوار است. در اواخر دهه ۱۹۶۰ شاهد کاهش تدریجی تعداد سیگاریها بودیم، امّا در دهه ۱۹۷۰، این روند بر عکس شد و اکنون تعدادشان از همیشه بیشتر است.

۱- (۱) - Amitai Etzioni.

نتیجه اخلاقی: اگر شما ۲۷ میلیون دلار خرج کنید ممکن است تعدادی کافی از مردم را وادارید که نوع سیگار خود را تغییر دهند تا سرمایه ارزنده ای برای سازندگان سیگار نوع دوّم فراهم آید، امّا اگر همین ۲۷ میلیون دلار را صرف آن کنید که سیگاریها، سیگار را ترک کنند، که تلاشی است برای تغییر یک رفتار اساسی، در انتظار هیچ نتیجه قابل توجّهی نباشید. تبلیغ، اشتها را تحریک می کند، امّا ذائقه، ارزشها و اولویتهای اصلی را تغییر نمی دهد. سعی کنید عدم تبعیض نژادی را برای نژادپرستان، حکومت جهانی را برای میهن پرستان افراطی، خودداری از مصرف مشروبات الکلی

را برای الکلی ها و یا مانند آنچه ما به بهای ۱۶ میلیون دلار در سال انجام می دهیم، عدم استعمال مواد مخدّر را برای معتادان تبلیغ کنید و ببینید که چه دستاوردهایی برای شما خواهد داشت.۷

اتزیونی هنگامی که سعی می کند نشان دهد که تغییر محیط از تغییر انسانها آسانتر است به برنامه های ایمنی رانندگی اشاره می کند او ادعا می کند که یک کوشش تمام عیار

برای طراحی مجدد اتومبیلها برای ایمن تر ساختن آنها، بمراتب مؤثرتر از اقدامات ضربتی برای بهبود رانندگی تدافعی است و هزینه کمتری دارد. وی همچنین در توصیف تحقیقی در مورد رفتارکاری نتیجه می گیرد که تغییر نمونه های کار (یعنی گرایشها و نمونه های رفتاری به جای روشهای اصلی کار) دشوار و تقریباً غیر اخلاقی بوده است.

بنابر این اگر تحلیل اتزیونی را بپذیریم، دورنمای متقاعد کردن مردم برای آن که تغییرات را با آغوش باز بپذیرند نسبةً تاریک می نماید؛ و متأسفانه به نظر می رسد که نظر وی تا حد زیادی درست است. تغییر یک محیط آسانتر از تغییر مردمی است که در آن محیط به سر می برند. امّا باید به خاطر داشت که همان مردم به محض شروع تغییرات در محیط درگیر این تغییرات می شوند. اگر مردم خواهان تغییر محیط خود نباشند. با همان شدت و با همان مشکل مؤثری که با تلاشهای مبنی بر تغییر زندگی خصوصی خود مبارزه می کنند، با هر تلاشی که برای تغییر آن محیط صورت می گیرد، مبارزه خواهند کرد. در عین حال در یک محیط کاری مدیر معمولاً ـ به تغییر عادتهای شخصی کارکنان نمی پردازد مگر آن که آن عادتها تأثیری سوء بر محیط کاری بگذارد (مانند تأخیر داشتن

یا بی دقّتی). اگر مشکل، یک عادت شخصی باشد، سرانجام به جای تلاش برای تغییر آن عادت، موضوع با انفصال شخص خاتمه خواهد یافت. معمولاً این امر فقط پس از آن که به شخص مزبور چند فرصت برای «اصلاح» آن رفتار داده می شود، صورت می گیرد.

مقبول ساختن دگرگونی

به رغم تصویر تاریکی که اتزیونی ترسیم کرده است، شما در مقام یک مدیر برای مقبولتر ساختن تغییر در کتابخانه می توانید چند کار انجام دهید. تغییر قریب الوقوع را قبل از اجرا برای کارمندان خوب شرح دهید؛ برای آنها بخوبی توضیح دهید که چرا این تغییر صورت خواهد گرفت؛ اگر آنها کاملاً درک کنند که تغییر با چه مسایلی ارتباط دارد، راحتتر آنرا می پذیرند و خود را با آن سازگار می کنند. در صورت امکان به کسانی که از

این تغییر تأثیر می پذیرند، اجازه دهید در فرآیند برنامه ریزی برای آن دخالت داشته باشند. این افراد نه تنها حق دارند که مورد مشورت قرار گیرند بلکه اطلاعاتی دارند که

برای موفقیّت آن تغییر ضروری است.

اگر تغییری از همان ابتدا بر امنیّت اثر می گذارد، سعی نکنید واقعیّت را پنهان کنید. در هر موقعیّت کاری، شایعه پراکنی عاملی مهم است و اگر کارمندان فکر کنند که شغل آنها مورد تهدید است. دچار نگرانی شدیدی خواهند شد. تلاش برای متقاعد کردن مردم در مورد امنیّتشان در نیمه راه تغییر همواره کارگر نیست، امّا هنگامی که از نظر کارمندان،

مدیر در مورد تغییر صداقت نداشته باشد و آب زیرکاه باشد، ممکن است دیگر هرگز به وی اعتماد نکنند. اگر مقامها مورد تهدید است، آن را کاملاً روشن کنید، اگر مورد تهدید

نیست نیز این مسأله را توضیح دهید.

اگر بتوانید نشان دهید که اصول، داده ها و تصمیمهای تثبیت شده قبلی تغییری را ایجاب کرده است و این تغییر ناشی از هوی و هوس شما نیست، در آن صورت احتمال آن که کارمندان آن تغییر را بپذیرند بیشتر است.

اگر یک رشته تغییرات در پیش رو دارید، آنها را بتدریج وارد نظام کنید. تغییرات زیادی را بر کارمندان تحمیل نکنید. انجام یک یا دو تغییر به طور همزمان بیش از حد کفایت است. وقتی فردی به یک حوزه جدید کار منتقل می شود غالباً اغوا می شود که از این فرصت استفاده کند و عملکردها را هم تغییر دهد (به دلیل، فضای کم یا بیش در دسترس). این، اندیشه ای ضعیف است! کارمندان معمولاً به یک یا دو ماه نیاز دارند تا خود را با تغییر فیزیکی تطبیق دهند و این امر بر مهارت آنان در سازگار شدن با تغییرات

عملیاتی اثر نامطلوب می گذارد. (حتی اگر تصور کنند که خواستار تغییر بوده اند).

در صورت امکان اگر شیوه جدیدی کارآمد نیست، قبل از پیشنهاد یک شیوه دیگر یکی دو ماه صبر کنید. کارمندان نسبت به هر تلاش جدید مشکوک خواهند بود وممکن است به طور ناخودآگاه برای اجرای برنامه جدید دیگری کمتر تلاش ورزند. هر چه مشکلات مربوط به تغییرات بیشتر باشد، فاصله میان آنها هم باید بیشتر باشد. هرگز تغییری را به صورت آزمایشی مطرح نکنید. طرحهای آزمایشی باید در مقیاسی کوچک و با تعداد کمی از کارمندان انجام شود، نه در سطح یک واحد سازمانی. اگر از نظر کارمندان تغییر جنبه آزمایشی داشته باشد ممکن است آن را جدّی نگیرند و از این رو امکان شکست این تغییر بیشتر خواهد شد.

اگر بتوانید به کارمندان نشان دهید که این تغییر به سود آنان خواهد بود، احتمال پذیرش آن بیشتر است. اشتباه متداول در مشخص کردن مزایای یک تغییر آن است که موفقیّتهای کتابخانه یا مدیر را به منزله موفقیّت کارمندان تلقّی کنیم. کارمندان این تفاوت را درک می کنند و چنانچه درک مدیر از این مسأله یا اعتماد کارمندان به او ضعیف باشد، ممکن است مشکوک شوند که کوششی برای گول زدن آنان در حال انجام است. حتّی اگر روابط میان کارمندان و مدیریّت خوب باشد، چنین تصوّری موجب خواهد شد که کارمندان متحیّر باشند که «واقعاً چه می گذرد.»

اگر محیطی را فراهم آورید که در آن از تغییرات استقبال شود و اندیشه های نو تشویق شوند، احتمال بسیار بیشتری وجود دارد که کارمندان با اشتیاق تغییر را بپذیرند. این بدان

معناست که [در سازمان] آرای کارمندان با استقبال روبرو می شود، در مورد شیوه های جدیدی که برای [حل] مشکلات در نوشته ها درج شده بحث می شود، پاسخ کارمندان را جویا می شوند و خواستار اندیشه های نو هستند. در اصل این به معنای آموزش کارمندان آن واحد است تا تغییر را نه یک تهدید، که یک فرصت به شمار آورند.

برنامه ریزی بدین منظور انجام می شود که عدم اطمینان را نسبت به آینده رفع و برای عملیات روزانه کتابخانه مسیرهای با ثباتی را فراهم کند. بنابر این طرحهای موجود، محیطی قابل پیش بینی به وجود می آورند، حال آن که طرحهای جدید و اصلاحات وضع موجود را تغییر می دهند. اگر شما برخی یا همه نظریه هایی را که در این جا مطرح شد به

کار بندید تا تغییر را مقبولتر سازید - بویژه نظریه مربوط به ایجاد محیطی که مشوّق تغییر

باشد – در آن صورت کارمندان به برنامه ریزی و تغییر با دیدی مثبت خواهند نگریست.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۲۱۳

۹. ارتباطات

اشاره

مدیران و سرپرستان کارآمد می دانند که موفقیّت آنان در نهایت به مهارتهایشان در زمینه ارتباطات بستگی دارد.از آن جا که مدیر امور را به وسیله افراد انجام می دهد، ضروری است که ارتباطات (چه به صورت شفاهی و چه مکتوب) با معنا، قابل درک و روشن باشد، مدیر کتابخانه مانند مدیران سازمانهای خدماتی دیگر، باید از نظر ارتباطات، چه با سرپرستان و چه با کارمندان، به طور مؤثر عمل کند.

ارتباطات ضعیف، غیر مؤثر و یا عدم ارتباط می تواند موجب گله کارکنان شود و اغلب، می شود. همان گونه که قبلاً یادآوری شد، شرایط [وضعیّت حاکم] سبب ارتباط

ضعیف تلقی و بدین وسیله از رویارویی با مشکلات واقعی اجتناب می شود. در عین حال مشکلات ارتباطات تقریباً همیشه قابل تشخیص است و بیشتر افراد می توانند مهارتهای ارتباطی خود را بهبود بخشند. اغلب این مسأله فراموش می شود که ارتباطات هم نمونه ای پیچیده از رفتار شخصی است (که متأثر از کلّ زندگی هر شخص است) و هم فرآیندی دوجانبه (که فرستنده و گیرنده در آن به یک اندازه مسؤل اند) ارتباط واقعی زمانی حاصل می شود که شخصی معنا و احساسی را که مورد نظر فرستنده پیام است دریافت کند. بنابراین فرستنده و گیرنده هر دو باید آنچه را گفته و درک شده مشخص کنند، زیرا این امر تکمیل کننده ارتباط است. صرف زمان بیشتر برای تأیید صحت و سقم پیام به عملکرد و روابط بهتر و در دراز مدّت به صرفه جویی در وقت و هزینه کتابخانه منجر می شود.

ص:۲۱۶

بیش از ۷۰درصد از وقت یک فرد عادی صرف شنیدن، سخن گفتن، خواندن و نوشتن می شود.۱ بعلاوه، پیامها اغلب از طریق غیر شفاهی فرستاده و دریافت می شود. اگر زمان مشاهده شخص را به این امور بیفزاییم، کل وقت مصرفی بیشتر هم خواهد بود. بنابر این ارتباطات، پدیده ای فراگیر است.

امّا، به رغم این همه انرژی و وقت که صرف برقراری ارتباط می شود، بیشتر اوقات برقراری ارتباط قرین موفقیّت نیست - بویژه اگر موفقیّت به صورت توافق کامل بر سر محتوای پیام تعریف شود. مفهوم کلّی پیام معمولاً ـ رد و بدل می شود، امّا معنای دقیق آن

اغلب سوء تعبیر شود. با توجه به همه مشکلات برقراری ارتباط، عجیب است که مردم می توانند این کار را انجام دهند.

چند سال قبل، ظاهراً رالف والدوامرسون(۱) گفته است « ارتباط مانند قطعه چوبیاست. شناور در دریایی که جریانهای متضاد در آن در حرکت اند. گاه ساحل با رسوبات امواج دریا پوشیده می شود و گاه عاری از هر چیز است. میزان و مسیر حرکت این قطعه چوب ابداً بدون هدف و جهت نیست، بلکه واکنشی است به همه نیروها، اعم از بالاـ جزر و مد و امواج.» در کتابخانه که کارمندان درگیر ارتباطات داخلی و خارجی اند، اغلب

امواج و جزر و مد موانعی هستند که بر سر راه ارتباط مؤثر قرار می گیرند.

موانع درک

داشتن دانش مختصری از معنا شناسی عمومی به شناخت ارتباطات کتابخانه کمک می کند. معنا شناسی عمومی بررسی ریشه ها و اثار عادتهای ارتباطی است. اگر افراد از آثار عادتهای ارتباطی خود آگاه شوند، در آن صورت شاید بتوانند آنها را مهار کنند. بدون شک، هر کتابدار، اعم از آن که به مدیریّت علاقه مند باشد یا خیر، باید کاملاً در

معنا، شناسی متبحّر باشد. کتابداران مرجع بویژه همیشه درگیر ارتباطات اند و اگر واقعاً

این فرآیند را درک نکنند، نمی توانند امید موفقیّت داشته باشند و یا آنچنان که باید،

عنصر مؤثری باشند.

۱- (۱) - Ralph Waldo Emerson.

همان گونه که اِی.کُرزیبسکی(۱) در علم و سلامت روانی(۲) (۱۹۸۴)۲ اشاره کردهاست، همه کار معنی شناسی بر سه فرض استوار است. نخست آن که واژه ها همان چیزی نیستند که نشان می دهند. اگر چنین می بود یک زبان عمومی وجود داشت و با هیچ مشکل زبانی روبرو نبودیم. دوّم آن که واژه ها هرگز قادر نیستند همه چیز را درباره هر

چیز بیان کنند. از بعضی عناصر باید چشم پوشید، در غیر این صورت، هرگز نمی توان یک جمله را تمام کرد. برای نمونه جمله «برگه روی میز است» را در نظر بگیرید. ظاهراً

این برگه یک شی ء خاص است، امّا آیا یک دعوتنامه است؟ کارت تبریک است؟ فهرست برگه است؟ چه رنگی است؟ چه اندازه ای دارد؟ آن میز چگونه میزی است؟ توصیف ظاهری آن چگونه است؟ سابقه آن چیست؟ و چگونه برگه آن به آن جا رسیده است؟ آیا مناسبتی دارد؟ بنابراین، از آن جا که این عناصر نادیده گرفته شده اند، ارتباط

کامل بر قرار نمی شود. سوم آن که ممکن است از واژه هایی درباره واژه هایی که خود درباره واژه هایی هستند به شکلی بی نهایت انتزاعی استفاده کنیم. این طبیعت انتزاعی و

نمادین واژه ها بیشترین مشکلات را در فرآیند ارتباط به وجود می آورد.

مردم می توانند اسامی جدید را برای اشیا فراگیرند زیرا یک نقطه مرجع مشترک وجود دارد - برای نمونه: , bookstore librairie , Könyvkereskedés, libreria, boghandel [که همگی به معنای کتابفروشی است]. معمولاً حتّی وقتی بسیاری از ویژگیهای یک شیی ء مادی از پیام حذف می شود، باز هم می توان از آنچه مورد نظر است شناختی کلّی به دست آورد. با وجود این هنگامی که همه جنبه های مهم حذف می شوند، بسهولت نمی توان آنها را تشخیص داد و به پیام افزود. این جمله را در نظر بگیرید «برگه نخودی

رنگ ۵×۳ سانتی متری جدیدی که نتوانستی آن را پیدا کنی، در شکاف میز چوبی کهنه ای که در گوشه اتاق استراحت کارمندان قرار دارد گیر کرده است.» این پیام بسیار

روشنتر است، زیرا عناصری مهم که در جمله اوّل حذف شده بودند، در این جمله مشخص شده اند. اینها ویژگیهای مادی شی ء هستند که قابل مشاهده و تشخیص اند.

امّا هنگامی که هیچ مرجع عادی وجود ندارد و قرار است احساسات و مفاهیم به

۱- (۱) - A.Korzybski.

۲- (۲) - Science and Sanity

طور انتزاعی منتقل شوند، مشکلات به وجود می آید. «شما دوست خوبی هستید» «کارتان را به آن خوبی که من انتظار داشتم انجام نمی دهید»، کارتان را خوب انجام دادید،» و بویژه «شما را دوست دارم» همه عباراتی هستند که در معرض تعابیر (و تعابیر

سوء) بسیاری قرار دارند. شما می دانید که یک فهرست برگه ای چیست، امّا آیا دوستان غیر کتابدار شما هم معنی این اصطلاح را می فهمند؟ چند تن از مراجعان جدید کتابخانه ها وقتی به آنها گفته می شود «آن را در فهرست برگه ای جستجو کنید» می دانند

که چه باید بکنند؟

یک عامل روان شناختی نیز می تواند مشکلاتی در زمینه ارتباط به وجود آورد. مشاهده شده است که جانوران در اوّلین ملاقات یکدیگر را از نظر اندازه ارزیابی می کنند تا فرادست و فرودست تعیین شود، ابراهام مزلونشان داده است که مردم هم معمولاً پس از نخستین مبادله مختصر اطلاعات که ظاهراً به صورت معمول انجام می شود. سعی می کنند چنین رابطه ای را بر قرار سازند.۳ این مسأله هم به رفتار غیر شفاهی و هم شفاهی مربوط می شود، هنگامی که شخص الف برای بحث در مورد مسأله ای به دفتر شخص ب می رود امّا شخص ب چنان به کار ادامه می دهد که گویی کسی در آن جا وجود ندارد، شخص الف در مقام فرودست قرار می گیرد. هنگامی که چنین اتفاقی می افتد، بعید است که شخص الف آمادگی پذیرش اندیشه ها و پیشنهادها را داشته باشد. این عامل در میانکنش کارمندان و مدیر در کتابخانه حائز اهمیّت است، زیرا

یک مصاحبه اغلب می تواند بسرعت ویژگی مصاحبه یک فرادست با فرودست را به خود گیرد که این بر قراری یک ارتباط مناسب را بسیار دشوار می سازد.

انسان تنها در چند ساعت نخست زندگی واقعاً از «ذهنی باز» برخوردار است؛ پس از آن، تجارب بتدریج هم به اندیشه ها و هم به مجموعه ای از ارزشهای منحصر به فرد شکل می دهند. این مفروضات و ارزشهای نهفته در فرآیند ارتباط اهمیّت می یابند و اگر در یک رابطه فرادست - فرودست قرار گیرند تقریباً هیچ ارتباطی بر قرار نخواهد شد. به

نظر اف. سی. بارتلت(۱)،۴ ذهن دائماً در صدد است مطالب جدید را با نمونه های ذهنیموجود پیوند دهد تا مطالب جدید معنا یابند. ارتباط دادن اطلاعات جدید به قدیم، پیش

۱- (۱) - F.C.Bartlett.

پندارهای ابراز نشده و سلطه سه مانع عمده روان شناختی است.

هر فرد پیوسته با این مشکل روبروست که تا چه حد دنیای «واقعی» با دنیای نمادین مطابق است و تا چه حد تصور وی از این دو با تصور دیگران از آنها مطابقت دارد. هر چه

میزان شباهت بیشتر باشد امکان برقراری ارتباط معنادار بیشتر است.

مشکل دیگر فرآیند ارتباط به معنا ارتباط پیدا می کند. واژه ها بیش از یک معنا دارند و معانی اغلب بسته به محیطی که در آن به کار می روند تغییر می کنند. به طور مسلّم تعداد

معانی بسیار بیشتر از تعداد واژه هاست. واژه نامه رندوم هاوس(۱) (خلاصه نشده) درمقابل واژه Fair ۳۱ معنی را ذکر کرده است؛ برخی از این معانی قدیمی و برخی منسوخ شده اند و این نمایانگر ماهیّت در حال تغییر کاربرد این واژه است. در کار کتابخانه واژه

رده بندی انواع نظامهای تنظیم مواد کتابخانه را در بر می گیرد. گفتن این جمله که «من دیروز ۵۰ کتاب را رده بندی کردم» چیزی در مورد نظام مورد استفاده به شنونده منتقل نمی کند. این نظام می تواند نظام رده بندی دهدهی جهانی(۲) ، نظام رده بندی کنگره(۳)،نظام رده بندی دهدهی دیویی(۴)، نظام رده بندی چهریزه ای(۵) یا هر نظام موجود دیگرباشد. اگر شنونده از کتابخانه ای است که نظام رده بندی آن با نظام رده بندی کتابخانه گوینده متفاوت است، احتمالاً تا زمانی که با گفت و شنود بیشتر (تأیید صحت و سقم و روشن کردن مسأله) روشن نشود که دو نوع رده بندی مورد نظر است، سردرگمی حاکم خواهد بود. با توجه به تفاوتهای نظامهای رده بندی و سهولت کاربرد آنها عبارت ممکن است گیرا یا غیر مؤثر باشد. تا زمانی که عبارت روشن نشود شنونده نمی تواند قضاوت کند.

ساختار زبان نیز ممکن است در راه ارتباط مشکل ایجاد کند. بیشتر زبانهای هند و اروپایی مبتنی بر گرایشی دو ارزشی یعنی خوب / بد و سیاه / سفید هستند. امّا سایر خانواده های زبانی مبانی متفاوتی دارند، مانند نظام چند ارزشی زبان چینی. اگر کسی

۱- (۱) - Random House

۲- (۲) - Universal Decimal Classification (UDC).

۳- (۳) - Library of Congress Classification (LC).

۴- (۴) - Dewey Decimal Classification (DDC).

۵- (۵) - faceted Classification.

مختصری بازبانی جز زبان مادری خود آشنا باشد و واقعاً دو زبانه محسوب نشود. (بویژه اگر زبان دوّم مبنای ارزشی متفاوتی داشته باشد) هنگامی که کسی به زبان دوّم صحبت می کند یا می نویسد، شخص نخست احتمالاً بخش زیادی از منظور وی را در نخواهد یافت. اگر کارمند کتابخانه چند فرهنگه باشد، همان گونه که در کتابخانه های بزرگ معمول است، مدیر باید در آماده کردن تاریخچه ها و دستورات بسیار محتاط باشد.

نحو و ریخت شناسی نیز در مسایل مربوط به ارتباط دخالت دارند: ساده اندیشی است اگر فکر کنیم چنانچه فقط یکی از طرفین ارتباط بسیار دقیق باشد، واژه «درست» یعنی واژه ای که همه مشکلات را حل کند پیدا خواهد شد. (واژه درست واژه ای است که معنای آن برای فرستنده و گیرنده یکی است، امّا این امر فقط زمانی می تواند تحقق یابد

که هر دو دارای سابقه، دانش و تجربه ای همانند باشند.) معنای کلّی واژه ممکن است منتقل شود، امّا اغلب «درک کامل» که پیوسته در پی آن هستیم حاصل نمی شود. گاه کارمندان از فقدان ارتباطات گله می کنند، این وضع معمولاً از آن جا ناشی می شود که مردم تصور می کنند آنچه گفته اند فهمیده شده است.

اگر همه افراد در کتابخانه نسبت به استفاده از اصطلاحات شغلی به صورتی هماهنگ دقیق باشند، در آن صورت امکان برقراری ارتباط واقعی وجود دارد. بدون این هماهنگی، هر یک برای واژه ها معانی خاص خود را قایل می شوند و همه چیز دچار ابهام می شود. برای نمونه ما تفاوت میان خط مشی – قاعده را بیان کرده ایم. این اصطلاحات باید برای کارمندان جدید توضیح داده شود و تفاوتها آشکار شود. این مطلب در مسایل مربوط به عملیات ، حقوق ومرخصی استعلاجی کارمندان که تفاوت میان خط مشی و قانون می تواند چشمگیر باشد، اهمیّت دارد، ممکن است کسی احساس کند خط مشی چیزی است که باید اجرا شود تا آن که شاید اجرا شود.

محیطی که مطلبی در آن گفته می شود در برداشت شنونده از معنای آن اثر می گذارد، عوامل فیزیکی مانند جمعیّت یا فضای بسته می تواند به نحو قابل ملاحظه ای معنایی را که مردم به کلمات می دهند تغییر دهد. تفاوت میان شنیدن واژه آتش را در یک رستوران

دارای بخاری بزرگ، در اتاق استراحت کارکنان و شنیدن همین کلمه را در یک تالار پر جمعیّت، در یک کنسرت موسیقی راک در نظر بگیرید. در اوّلین مثال ممکن است این

کلمه بر جـای گرم و نرم دلالـت کنـد، حال آن که در مثال دوّم، می توانـد موجب وحشت بیجا شود. محیط عاطفی نیز در این جـا مطرح است: بیشتر اوقات کارمنـدانی که در مورد چیزی مضـطرب و نگران انـد، نسـبت به آنچه به عنوان معنای نهان گفته هـای اتفـاقی مـدیران درک می کننـد بیش از حـد حسـاس می شونـد. انتظارات و نگرانیهای این افراد را، (بویژه اگر در سـطح بالایی باشند) هنگام تهیه پیامی که باید در یک موقعیّت کاری ایراد شود، در

نظر بگیرید.

شکل ۱-۹ . نمونه ارتباطی

روش گفتن مطلب - تأکید، عدم تأکید، حذفها، نحوه ارائه - نیز بر معنا اثر می گذارد.

تنها هنگامی که کسی تجربه طولانی از نظرکار کردن با افراد مشخصی را دارد، معانی واژه ها، لحن صدا، حرکات صورت و سایر ویژگیهای غیر زبانی او روشن خواهد بود. امّا این آشنایی همیشه مقدور نیست، از این رو بهتر است همواره نسبت به این مسائل، صرف نظر از این که بقیه قسمتها را خیلی خوب می دانیم، هوشیار باشیم.

شکل ۱ - ۹ نمایانگر توصیفی خلاصه ای از فرآیند ارتباط است، امّا فقط تعداد کمی از عناصر نوفه (پارازیت) را که می تواند پیام را تغییر دهد نشان می دهد. این عوامل صداهای محیطی نیستند، بلکه موانعی هستند که از نظر روان شناختی بر سر راه درک وجود دارد. از این نظر عناصر که در این جا مورد بحث قرار گرفته اند نوفه هستند و بر

زنجیره ارتباط اثر می گذارد با توجه به همه این موانع، عجیب است که پیام فرستنده و معنای دریافت شده حتی در ۵۰ درصد اوقات با هم تطبیق می کند.

موانع سازمانی ارتباط

تا این جا، به مشکلات فردی بر قراری ارتباط پرداخته ایم، امّا متأسفانه صورت این مشکلات بالقّوه به همین جا ختم نمی شود. خود سازمان کتابخانه می تواند بر نحوه تعبیر

پیام اثر بگذارد. کتابخانه مجموعه ای از گروههاست که همپوشانی دارند و به یکدیگر وابسته اند و هر یک اهداف کوتاه و بلند مدّت خود را دارند. بنابر این هر گروه پیامها را در پرتو این اهداف تعبیر می کند و این به مشکلاتی می انجامد که اگر جدی شود مانع برقراری ارتباط می شود.

روابط کاری، ساختار قدرت و مفاهیم نیز به دلیل تأثیری که بر انتظارات مردم دارد - با

توجه به آن که چه کسی باید با چه کسی ارتباط برقرار کند، درباره چه و به چه طریق - بر

فرآیند ارتباط اثر می گذارد. باید اشاره کرد که تعابیر مختلف از روابط درون یک سازمان

مشکلات ارتباطی بسیاری به وجود می آورد. بنابراین تغییرات پی درپی روابط شخصی و شغلی در کتابخانه این مشکلات را تشدید می کند. از این رو نمی توان حتی روی سوء برداشت هماهنگ حساب کرد.

ملاقاتهای منظم همه کارمندان همه واحدها می تواند به کاهش این موانع ارتباطی کمک کند.از این طریق اهداف و فعالیّتهای هر واحد و نیز اهداف و فعالیتهای کتابخانه به

طور کلّی می تواند مورد بحث و بررسی قرار گیرد. چنین بازخورد مستقیمی می تواند به رفع سریع تفاوت آرا و اولویتها در هر فرآیند کمک کند.

نیازهای ارتباطی

دو عامل ضروری در ارتباط مؤثر در زمینه شغلی، زمان و بازخورد است. هر گروهی از افراد برای آن که یکدیگر را بشناسند و بنیائی برای تجارب و مفاهیم مشترک بنا نهند

به زمان نیاز دارند. دونوع بازخورد مورد نیاز است. نخست آنچه طی یک ارتباط درک شده است، در مقابل باید بازخوردی مستقیم و بی درنگ داشته باشد. اگر ارتباطی را که یک سوی آن شما هستید درک نکنید، یا اگر احساس کنید که برای انجام کامل آنچه مدیریت می خواهد باید برخی چیزها را بپذیرید، در این صورت مسؤلیت روشن کردن پیام به عهده شماست. در صورت عدم وجود بازخوردی مخالف (پرسش یا تکرار مجدد پیام)، فرستنده پیام تصور خواهد کرد که آن پیام با معنای مورد نظر درک شده است. شاید

نوع دوّم بازخورد مهمتر باشد و آن عبارت از این است که بگذارید افرادی که با شما ارتباط برقرار می کنند بدانند شما دقیقاً چه می خواهید بدانید. بر اثر فقدان اطلاعات،

یک نظام ارتباطی همان گونه که بسهولت می تواند سنگین [و غیر قابل فهم] باشد می تواند سبک و سطحی باشد. در هر دو حال، فرآیند ارتباط رضایت بخش نخواهد بود. با شناخت آنچه دیگران می خواهند و نیاز دارند که بدانند، می توانید در وقت صرفه جویی و از دلسردی جلوگیری کنید.

گهگاه دانشجویان مدرسه کتابداری ضرورت تشکیل کلاسی برای بحث درباره ارتباط در مدیریت کتابخانه را مورد سؤل قرار می دهند. شاید همه ما درباره این فرآیند

چیزهایی بدانیم، امّا در نحوه عمل ما معمولاً بسیاری از چیزهایی که خواهان آنها هستیم

نادیده گرفته می شود. یکی از راههای شناخت پیچیدگی روابط کتابخانه و شناخت تعداد کاستیهای احتمالی نظام، بررسی سیاهه ای از «نیازهای ارتباطی» است که کمیته ای از کارکنان کتابخانه چند سال پیش در یک کتابخانه بزرگ تهیّه کرده اند. تجربه شخصی من در مقام مشاور مدیریّت کتابخانه مرا بر این باور می دارد که سیاهه ای مشابه از نظر طول و محتوا می تواند تقریباً در هر کتابخانه بزرگ توسط چنین کمیته ای تهیه شود (این صورت

و سایر نمونه های ارتباطی کتابخانه که در کتاب آمده، از موقعیّتهای واقعی استخراج شده است).

این سیاهه طولانی است و دامنه آن برخی موارد بسیار کلّی تا برخی مسائل و نیازهای بسیار خاص را در بر می گیرد. بدون شک چنین سیاهه ای نمایانگر مشکلات ارتباط کتابخانه است. شاید در مدرسه کتابداری زمان بیشتری باید صرف آموزش ارتباط شخصی و سازمانی در کتابخانه شود.

ضرورتهای مربوط به استفاده مؤثر از فنون اساسی ارتباط

به جای آن که در حین رویارویی با واقعه یا پس از آن به کسب اطلاعات بپردازید. قبل از واقعه این کار را انجام دهید.

قلمروهای مشکلات را شناسایی و با آنها ارتباط برقرار کنید تا قبل از آن که مشکلات به مرحله بحرانی برسند در رفع آنها به صورت راهنما و یاور عمل کنید.

آنچه را جنبه محرمانه دارد مشخص کنید.

بر موانع شخصیّتی در فرآیند ارتباط غلبه کنید.

افراد را برای برقراری ارتباط بین خودشان آموزش دهید.

اطلاعات را بدون سیاه کردن مقدار زیادی کاغذ منتشر کنید.

مهارتها و فنون ارتباط را در همه کارکنان توسعه دهید.

ضرورتهای اساسی ارتباط سازمانی

کارمندان همه سطوح را تشویق کنید که بدون ترس از تلافی صحبت کنند.

از محل هر کارمند در ساختار سازمانی تصویر روشنی ارائه دهید و سلسله مراتب را روشن کنید.

با نظامهای ارتباطی خارج از سلسله مراتب ارتباط برقرار کنید.

اطمینان حاصل کنید که مدیران و جودی محسوس دارند.

میان مدیران و کارمندان تماس شخصی بر قرار کنید.

رهبری و ارتباط مؤثری ایجاد کنید.

برای ارتباط با سطوح عالی بازخورد اداری فراهم کنید.

مجاری اطلاعاتی و جوابگویی را در همه جهات، عمدةً به سمت مدیریّت باز گذارید.

مطمئن شوید که نظام به برقراری ارتباط با افراد علاقه مند است.

موانع ارتباطی میان گروههای کتابخانه (برای نمونه میان کتابداران و غیر کتابداران) را

کاهش دهید.

بر مشکلات ارتباطی ناشی از موقعیّت جغرافیایی واحدها غلبه کنید.

مشخص کنید که چه کسی باید چه چیز را در چه زمانی بداند.

یک ساز و کار ارتباطی سریع در سطح سازمان برای مسائل اضطراری ایجاد کنید.

افرادی را که در سایر واحدها با آنها سرو کار دارید بشناسید.

بین واحدها / بخشها/ کارمندانی که عملیات غیر مشابه انجام می دهند، به صورت دو یا چند جانبه ارتباط افقی بر قرار کنید.

سازو کاری ایجاد کنید که فرصتی برای مشاوره در مورد امور جاری و تفاهم میان واحدها فراهم آورد.

ضرورتهای خاص ارتباطی

کارمندان

فرصتهای پیشرفت را به اطلاع کارمندان برسانید.

از معیارهای ارزشیابی و ترفیع کتابداران و غیر کتابداران توصیف روشنی ارائه کنید.

جدولهای حقوقی را در اختیار همه بگذارید.

خط مشیی برای شکایت و اطلاعاتی در مورد روش کار فراهم آورید.

به کارمندان بگویید که از کجا می توانند اطلاعات کسب کنند.

اهداف کتابخانه را روشن کنید.

از همان ابتدا نسبت به اهداف نظام [در کارمندان] شوق و علاقه ایجاد کنید.

برای همه به طور یکسان تعیین جهت کنید.

اطمینان حاصل کنید که افرادی که سرپرستان از جمله مدیران واحدها در مقابل آنان

ص:۲۲۶

مسؤلند، سرپرستان و مدیران را آموزش دهند و آنها را راهنمایی کنند.

مردم

ترکیب جامعه ای را که به آن خدمت می کنید مشخص سازید.

برای خدمتی که به مردم ارائه می دهید اولویتها رامشخص و تعیین کنید.

مجاری ارتباطی را برای همه مردم فراهم آورید.

انتشار خط مشی

در مورد برنامه ریزی، اهداف، خط مشی، بودجه در واحد کتابخانه و سطوح قلمرو قدرت اطلاعاتی در اختیار کارمندان قرار دهید.

در مورد وجود و چگونگی پرداخت بودجه مسافرتی اطلاعاتی به کارمندان بدهید.

اطمینان حاصل کنید که خط مشی ها چاپ شود و در اختیار کارمندان قرار گیرد.

تصمیم گیری

به کارمندان فرصت دهید که در تصمیمهایی که بر کارشان تأثیر دارد، شرکت کنند.

طی یک فرآیند تصمیم گیری کارمندان را از همه چیز با اطلاع نگاه دارید.

در یک فرآیند تصمیم گیری جدولی زمانی تهیه کنید که برای پاسخگویی وقت کافی در آن منظور شده باشد.

برای تعیین آن که تصمیمهای افراد باید به آگاهی چه کسی برسد دلایلی ارائه دهید.

کارمندان را از تصمیمهایی که در مورد بودجه اتّخاذ می شود آگاه کنید.

علایق فردی

برای کارمندان علاقه مند فرصتی فراهم کنید تا علایق مربوط به کتابخانه را کشف و آنها را پرورش دهند.

بازخورد کارمندان را پس از شرکت در کنفرانسها و نشستها از آنان بخواهید.

از سایر کتابخانه ها خبر جمع کنید.

کارمندان کتابخانه را از درخواستهای محلّی برای تغییر فنّاوری و اطلاع رسانی کتابخانه مطلع کنید.

ص:۲۲۷

هماهنگی و جوابگویی در سطح نظام

برای همه به طور همسان تعیین جهت کنید.

وضع روحیه کارمندان را در همه واحدها تحت نظر داشته باشید.

روشهایی برای نظارت بر مدیریّت ارتباطات به وجود آورید.

کاری کنید که افراد برای اثر بخشی ارتباطات خود جوابگو باشند و آنها را از کاستی هایشان آگاه کنید.

شیوه ای یکنواخت برای انتشار اطلاعات در همه واحدها ایجاد کنید.

اطلاعات را در یک زمان در دسترس همه واحدها بگذارید.

اطمینان حاصل کنید که آگهی های شغلی بموقع منتشر شود.

روش و فرصت یکنواختی برای همه کارکنان از نظر دریافت اطلاعات فراهم کنید.

بر مهلتهای نهایی تعیین شده در درون نظام نظارت کنید و آنها را مورد تأکید قرار دهید.

شیوه های استانداردی برای گزارش دهی سالانه ایجاد کنید.

شیوه های استانداردی برای گزارش دهی کلّی ایجاد کنید.

اطمینان حاصل کنید که ارائه خط مشی ها یکنواخت و به صورت چاپی باشد و در دسترس همه قرار گیرد.

این سیاهه بروشنی نشان می دهد که چگونه تقریباً همه مسائل مدیریت (اعم از بودجه، استخدام کارمندان، تصمیم گیری، خط مشی و روشهای کار (سازمان، مدیران، خدمات و غیره) می تواند به مسأله ای ارتباطی مربوط باشد. این سیاهه همچنین اهمیّت ارتباط را برای یک مدیریّتِ خوب نشان می دهد. کتابداران شاغل - و نه محققان دانشگاهی - این سیاهه را تهیه کردند. این افراد سرخوردگیها و نیازهای خود را با توجّه به ارتباطات در محیط کار گزارش دادند. در بخشهای بعد به گامهای لازم برای برآورده شدن نیازهایی که این کتابداران تشخیص داده اند، خواهیم پرداخت.

نقش ارتباطی سرپرستان

سرپرست در کتابخانه، مانند هر جای دیگر عامل اصلی برقراری ارتباط است. از آن جا که کتابخانه از بخشها و واحدهای مختلف تشکیل شده و هر واحد سرپرستی دارد، سرپرستان میان سطوح بالا و پایین کتابخانه و نیز با مردم ارتباط برقرار می کنند. اگر شما در مقام سرپرست مسؤل آشنا ساختن کارمندان جدید با کتابخانه هستید، کار مصاحبه، معارفه، آموزش، بحث، ارائه پیشنهادها و دستورها، گزارش دهی و برقراری نظم و ترتیب به عهده شما خواهد بود. این امور در حالی انجام می شود که کارمند جدید با همکارانش آشنا می شود، در مورد ساختار کتابخانه و کارهای در دست انجام چیزهایی می آموزد و تلاش می کند تا اطلاعات را که ظاهراً جریانی بی پایان دارد جذب کند. اگر از آن فرد اشتباهی سر زند، بیشتر کار باید دوباره انجام شود - آموزش مجدد، تقویت اعتماد به نفس، ایجاد انگیزه - تا وقتی که عملکرد به شکلی رضایتبخش درآید. امّا کل فرآیند ارتباط فرصتی است برای تبادل تجارب و مفاهیم و شناخت چگونگی واکنش و تفکر هر فرد و آنچه فرد برای کارکردن با دیگران باید بداند.

گراهام و والنتاین(۱) به واقعیتهای مهمّی که یک مدیر درباره فرآیند ارتباط باید بهخاطر داشته باشد، اشاره کرده اند:

شکل ارتباط وقتی پیچیده تر می شود که پای مجاری «تثبیت شده» یا «رسمی» به میان می آید. این

مجاری به خودی خود کنترل کننده، تلقّی می شوند و از این رو ارتباطاتی که از طریق مجاری

برقرار می شود، با بد گمانی قابل توجّهی دریافت می شود.

امّا مشکل اساسی بازهم جدّیتر است. برقراری ارتباط به هر حال در اصل کنترل کننده است. کوششهایی که برای برقراری ارتباط به کار می رود اغلب با توجه به تغییر رفتار دریافت کننده پیام ارزیابی می شود.۵

از آن جا که مخاطبان، این نیّت مهار و نظارت را از طرف مدیران درک می کنند، مدیر همواره باید آگاه باشد که تا حدّی خصومت وجود دارد. امّا مدیر برای مقابله با این خصومت ابزاری در اختیار دارد. مدیر نخست باید تلاش کند از طریق سازگاری با

۱- (۱) - Graham and Valentine.

کارمنـدان کسب اعتبار کند و به این ترتیب محیطی به وجود آورد که افراد بدون ترس از انفصال، احساس کنند که آزادند در مورد مشکلات به بحث بپردازند. وی همچنین می تواند فاصله میان انجام کارها و ارزشیابی آنها را کوتاه کند. در صورتی که هر فعالیّت

بلافاصـله مـورد ارزشـیابی قرار گیرد خطر کمـتری به همراه دارد تـا آن که کـل دوره کـاری شـخص مورد بررسـی قرار گیرد. سوّمین کـاری که مـدیر می توانـد انجـام دهـد دخالت دادن کارمنـد در فرآینـد کلّی واحـد و فراهم ساختن فرصتی است برای کارمنـدان تـا اهمیّت هر شـغل را برای موفقیّت واحـد ببینـد. این امر نه تنهـا موجب می شود که کارمنـدان با علاقه و مشارکت بیشتری فعالیّت کنند بلکه پیشنهادهایی نیز برای افزایش تولید وعملکرد نیز ارائه خواهند داد.

ارتباط کتبی و شفاهی

تصمیم گیری در مورد آن که چه موقع بنویسیم و چه موقع سخن بگوییم مسأله ای است که به قضاوت دقیقی نیاز دارد. ارتباط در کتابخانه هم رسمی است و هم غیر رسمی و در برخی موقعیّتها یکی از این دو حالت به نظر مناسبتر می آید.

ارتباط کتبی

در برخی موقعیّتها بهترین کار آن است که عبارتها را به صورت مکتوب عرضه کنیم و سـپس از طریق پرسـش و پاسـخ آنها را روشن کنیم. همـان گونه که قبلاً گفته شـد، خط مشـی ها بایـد مکتوب باشـند و اگر دسـتورالعملها و روشـهای کار نیز نوشـته شوند، به درک مطلب بسـیار کمک می کند. در عین حال ضـروری است که سـند مکتوب به صورت شـفاهی نیز ارائه شود تا مطالب روشن شود.

هر نامه و یادداشت، بایـد تا حدی مانند یک «آگهیِ فروش» باشد - حتی اگر هدف آن باشد که دیدگاهی در مورد مسأله ای جزئی به فروش برسـد خواننـده بـا تـذکرات ملایـم هـدایت کننـده متقاعـد خواهـد شـد، نه با عبارتهای بی پرده و بی ملاحظه. ضروری است که در برقراری ارتباط کتبی بیشترین دقّت به عمل آید، زیرا مردم همان گونه که برای پیامهای

شفاهی وقت کمی صرف می کنند، به پیامهای کتبی هم وقت زیادی اختصاص نمی دهند.

مکتوب بودن چیزی الزاماً به معنای روشن بودن آن نیست.

در یادداشت زیر، از شیوه ای صریح و بی پرده استفاده شده است. باید تذکر داد سرپرستی که این یادداشت را تهیه کرد بازخوردی از هر دو گروه فرودستان و فرادستان دریافت داشت. در حالی که نکته مورد نظر گفته شده بود، حتّی کارکنان با سابقه هم طنزی را که نویسنده تلاش کرده بود در متن بگنجاند بد خواندند. بخشی از این مشکل ناشی از شتابزدگی نویسنده در نوشتن و نیز معلول وضعیّت استخدام در خارج از کتابخانه برای کتابداران بود (شغل کم و متقاضی زیاد):

تاریخ : اوّل مه ۱۹۷۹

به : کتابداران مرجع

از : جی کی ال

موضوع : کارشبانه

ملاحظات : در حال حاضر بخش گردش مواد مانند نشریات ادواری دستیاری ندارد. بنابر این لازم است کتابداران مرجع در آخر وقت اداری فعّال‌تر باشند. اگر دستیاری در دسترس نیست یا حتّی اگر هست، لطفاً کمک کنید و شماره های جاری مجلّات را در قفسه های خاص آنها بگذارید و آنها را در قسمت میکروفیلم انباشته نکنید. مواد اطلاعاتی بایگانی را در قسمت میکروفیلمها قرار ندهید.

احساس مسؤلیت کنید و وظیفه خود را انجام دهید. با توجه به شرایط موجود بخت با شما یار

بوده است که در این جا به کار گماشته شده اید. بخوانید و کار را شروع کنید.

در ارتباطات ضمن کار، اعم از آن که با کارمندان یا با فرادستان برقرار شود، استفاده از واژگان اختصاری ضروری است. نکته مهمی که باید مدّ نظر قرار گیرد میزان اختصار مطالب است – از جملات ساده برای برقراری ارتباط استفاده کنید. کاربرد کلمات ادیبانه

را برای موقعیتهایی که ماهیّتی کلّی و موضوعی خشک دارند محدود کنید. کاربرد اصطلاحات خاص صنفی خوب است، به شرط آن که خواننده آنها را بفهمد و به شرط آن که این اصطلاحات با مفهوم پیام تزاحمی نداشته باشد (و پیام را پیچیده نکند).

یادداشت رسمی دیگری که خطاب به کارمندان نوشته شده است ممکن است اهمیّت تفکر در باره یک پیام مکتوب را قبل از فرستادن آن به شکل نهایی و نیز اهمیّت

روشن بودن موارد خواسته شده را نشان دهد.

آگاهینامه ۶۳ – ۷۹ششم ژانویه ۱۹۸۰

موضوع : راحتی در تابستان

ملاحظات

۱ – به دلیل ضرورت اقدامهایی برای حفظ انرژی، در طول ماههای تابستان، در مقایسه با گذشته دما باید در حد پایین تری حفظ شود، بنابر این، برای حفظ سلامتی و کارآیی در حین انجام کار،

کارمندان باید راحت و با سلیقه لباس بپوشند.

۲ – برای کارمندان مرد، ظاهر آراسته و پیراهنهای راحت مناسب است. البته در مواردی پوشیدن کُت مناسبتر است. همچنین کارمندان زن باید با پوشیدن لباسهای آراسته و مناسب، به انجام وظیفه

بپردازند.

۳ – ذکر این نکات که برای راحتی بیشتر کارمندان آمده است مسؤلیت آنان را از نظر طرز لباس

پوشیدن به نحوی که موجب آزار کارمندان دیگر نشود و همچنین در شأن یک دستگاه دولتی باشد، کم نمی کند و نیز شرایط موجود را از نظر پوشیدن لباس هماهنگ کارمندان تغییر نمی دهد.

۴ – کارمندانی که در مورد مناسب بودن لباس سؤلاتی دارند باید آنها را با سرپرست بلافصل خود در میان بگذارند سرپرستان باید تضمین کنند که لباس کارمندان مناسب باشد و اجازه ندهند که در حوزه کارشان کسی لباس نامناسب بپوشد.

۵ – یادآوری می شود که با مشاهده و نظارت بر محیط می توانیم اثر دمای زیاد تابستان را به حداقل برسانیم اقدامهایی که می توان انجام داد عبارت است:

الف . کشیدن پرده ها

ب . بستن در راهروها

پ . خاموش کردن چراغها در اتاقهایی که از نور طبیعی کافی برخوردار است.

ت . خاموش کردن چراغهای اتاقهای خالی

ث . خاموش کردن وسایل برقی وقتی که مورد مصرفی ندارند.

در این یادداشت مراد از سلیقه خوب چیست؟ آیا به پوشیدن کفش راحتی برای مردان و زنان اشاره دارد؟ در چه موقعیتهایی

پوشیدن کت الزامی است؟ این تصمیم در کجا اتّخاذ می شود؟ آیا همه مدیران مفهوم واحدی از لباس مناسب در ذهن دارند؟ اگر مدیر در مورد آنچه از کارمندان خواسته می شود، یادداشتی ویژه می نوشت در وقت و

انرژی براحتی صرفه جویی می شد. همان گونه که مشخص شد تصمیم گیری برای آن که در مورد نحوه لباس پوشیدن دقیقاً چه چیزی از کارمندان خواسته شود، بیشتر وقت تابستان را به خود اختصاص خواهد داد.

مهمترین جنبه در برقراری ارتباط [کتبی] شغلی، خوانا بودن پیام است چنین ارتباطی باید شامل این مواد باشد: چارچوب عطف یا بازگشت (که در ابتدا تعیین می شود)، عبارتی روشن و سنجیده در مورد آنچه مورد تقاضا است، و توضیحی درباره چگونگی، زمان ومکان تحقق انتظارات.

ارتباط شفاهی

در ارتباط شفاهی مدیر باید نکات زیر را به خاطر داشته باشد.

مقام خود را (سرپرستی) بیش از حد جدی نگیرید.

به دیگران اجازه صحبت بدهید.

بیش از حد بر یک عقیده پافشاری نکنید.

سعی کنید در بحث، از حاشیه روی اجتناب شود.

سادگی بحث را حفظ و از کجروی احتراز کنید.

سعی کنید به سطح فهم مخاطب خود پی ببرید.

از جدل بپرهیزید.

طبیعی است که مقام گوینده بر نحوه واکنش و گوش دادن شنوندگان اثر می گذارد. اگر کسی که از مقام بالایی برخوردار است، به شیوه ارباب مآبانه ای رفتار کند، در آن صورت

در گفتگو با زیردستان مشکل خواهد داشت. یکی از مشکلات مدیران تازه کار (و نیز مدیران با تجربه) آن است که هنگام تصدی یک مقام سرپرستی، در مورد چیزی بلادرنگ خبره می شوند. یک خبره آنی، هرگز آنچه را دیگران می گویند نمی شنود، مگر آن که آنچه گفته می شود برای او یک سکوی پرش فراهم کند. زیردستان چنین شخصی دیگر به سخنان او گوش فرا نخواهند داد.

پافشاری شدید بر یک اندیشه - تا سر حد جلوگیری از توجه به هرگونه بحثی پیرامون نقایص احتمالی آن - راه دیگری است که شنوندگان را فراری می دهد. گاه مدیری متقاعد

می شود روشی درست است و کارمندان بنا به تجربه خود می دانند که آن روش در عمل قابلیّت و کارآیی ندارد، در این حالت معمولاً کارمندان تا زمانی که نظام دچار اضمحلال

شود ساکت می نشینند.

پرداختن به اصل مطلب در کتابخانه از دو دیدگاه حائز اهمیّت است - کارکنان کتابخانه و مراجعه کنندگان - برای افرادی که می خواهید کار را به نحوی شایسته انجام دهند، فقط

در حد ضرورت به ذکر جزئیات بپردازید. به خاطر داشته باشید که مراجعه کنندگان ممکن است نسبت به کسانی که اطلاعات غیر ضروری (یا اطلاعاتی که ارتباط چندانی به مسأله ندارد) ارائه می دهند، احساس خوشایندی نداشته باشند. پیامها را کوتاه و ساده

کنید. در این صورت مطلب روشنتر و در وقت صرفه جویی خواهد شد.

شنوندگان خود را بشناسید و به نحوی شایسته سخن بگویید. کلمات و روش ارائه به آنها را انتخاب کنید. پیچیدگی بیش از حد کلام می تواند موجب ابهام مطلب شود. سادگی [بیش از حد] کلام تقریباً توهین به شنونده است و مسأله پیچیدگی را به ابتذال می کشد. صرف کمی وقت برای تشخیص سطح درک شنونده موجب ارتقای ارتباط می شود.

جدل بندرت مشکلی را حل می کند و به درک مطلب نیز کمکی نمی کند، امّا مرز میان بحث و جدل اغلب بسیار باریک است. گفتن جملاتی نظیر «من با آن مطلب مخالفم» یا «شما کاملاً در اشتباه هستید» راه بسیار خوبی برای تبدیل بحث به جدل است؛ و نیز راه

بسیار خوبی است که هر مطلب اساسی که احتمالاً طرح شده بوده است فراموش شود. سرپرست هرگز نباید چنین عباراتی را به زبان آورد. مدیرانی که صحبت کارمندان خود راقطع می کنند (یا آنها را تحقیر می کنند) تقریباً خود مشکلاتی جدّی را از نظر ارتباط با کارمندان فراهم می کنند.

اگر چه در مواقعی شیوه مستقیم بهترین شیوه است، امّا معمولاً وقتی کسی سعی می کند درباره احساسات و رفتار شخصی بحث کند، از رویه غیر مستقیم استفاده می کند. در این شیوه معمولاً از نفر سوّم یا موقعیّتهای فرضی استفاده می شود (براساس شناخت

واقعی شرایط). امّا چنانچه پس از شیوه غیر مستقیم بحث به صورت مستقیم ادامه پیدا نکند، کلّ مطلب اصلی ممکن است فراموش شود یا ممکن است سوءتفاهمی جدّی

پیش آید.

مجاری، جهت و مشروعیّت ارتباط

مجاری ارتباط در سطوح بالا، پایین و میانی سازمان وجود دارد. در بر قراری ارتباط با سطوح بالای سازمان، شیوه می تواند بسیار حائز اهمیّت باشد. همچنین موضوعهای بسیار حساس مانند مخالفت با اعمال مدیر احتمالاً باید به صورت شفاهی مطرح شود (با جزئیات موجّه قابل ملاحظه). میان واقعیّت و نظریه به طور صریح تمایز قایل شوید،

نه متملق و نه خشن باشید. با استفاده از این روشها شاید بتوانید بر تصمیم گیرنده اثر

بگذارید.

در برقراری ارتباط با سطوح پایین سازمان، سیاستمدار باشید از بی توجهی که نمایانگر بی احترامی به گیرنده پیام است خودداری کنید. در گفتگوهای مربوط به قراردادهای اتحادیه، معلوم شده است که به زبان آوردن عباراتی از سر بی مبالاتی به اعتصاب منجر شده است. در کتابخانه ها این مسأله می تواند تهدیدی جدّی برای روحیه افراد باشد. مدیر، باید درباره اعمال خود توضیحاتی به کارمندان بدهد و اجازه ندهد که

تصورات آنان این خلأ را پر کند.

مدیر باید همواره کارمندانش را تشویق کند که پرسشها و عقاید خود را مطرح کنند. تنها از این طریق است که مدیر می فهمد آیا ارتباط اثر بخش است یا خیر و تا چه حد. اگر

مدیر چنین رفتاری را در همه سطوح مورد تشویق قرار دهد، در کتابخانه قدردانی و وفاداری بیشتری حاکم خواهد شد.

هر چند از قدیم تصمیم گیری و دستور دادن از عملیات مدیر بوده است، امّا این امور در واقع تنها وقت کمی از ارتباط را به خود اختصاص می دهد. در کتابخانه مقدار زیادی از ارتباطات، میان کارمندان و به منظور انجام کارها صورت می گیرد. این نوع ارتباط در

اقدامهای جمعی نه فقط به ساختار رسمی بلکه به ساختارهای غیر رسمی کتابخانه (ساختار موقعیّت، ساختار دوستی، ساختار منزلت و غیره) نیز مربوط می شود. همه این امور جریانی ثابت دارند و به اشتباه چنین نشان می دهند که همه ارتباطات در سازمان به

سمت سطوح پایین و افقی است.

ص:۲۳۵

هـدف مردم از برقراری ارتبـاط رسـیدن به یـک هـدف، تأمین نیازی شخصـی، یا ارتقای موقعیّت موقّتشان با توجه به تمایلات شخصی آنان است. مردم نیاز دارند با افرادی که از

نظر موقعیّت از آنان برترند ارتباط برقرار کنند و این بدان معناست که مدیران باید وقتی

را برای برقراری ارتباط با کارکنانشان صـرف کنند. اثر بخشـی چنین ارتباطی به روابط شخصـی میان مدیران و افراد فرودسـت آنها و به میزان تأمین نیازهای فرودستان از طریق ارتباط با سطوح بالا بستگی دارد.

رفتاری صادقانه و دوسـتانه داشـته باشـید. این مسأله همان قـدر ضـرورت دارد که به دیگران اجازه دهیـد نخست آنها صـحبت کنند. هنگام مصاحبه در مورد عصبی بودن نگران نباشـید. همه عصبی می شوند. موقر امّا غیر رسمی باشید. افراد حق دارند که مورد

احترام و تکریم قرار گیرند، این حق و نیز واقعیّتها را محترم بشمارید. به خاطر داشته

باشـید که شـما نماینده کتابخانه اید. تأثیری که فردی از مؤسه ای می پذیرد ناشی از تماس با کارکنان و مشاهده تجهیزات آن است. اگر [در برخورد با مراجعان] در کتابخانه

آرام و پاسـخگو باشـید، این مفهوم را القا می کنیـد که کتابخانه محیطی است آرام و پاسـخگوی تغییرات غیر عادی موقعیّتهای فردی.

ارتباط مؤر به همکاری و تلاش فعّالانه همه گروهها نیاز دارد. مادام که کسی منفعل باشد ارتباط یا تفاهم ضعیفی در عمل می توانـد برقرار شود. در کتابخـانه درک بیشتر می توانـد به بهتر شـدن شـرایط کاری، بالا رفتن روحیه و همکاری بیشتر کارکنان منجر شود. این مسؤلیت به عهـده مـدیر است که مراقب باشـد ارتباطـات تـا حـد امکـان صادقـانه و روشن باشـد و امکان بحث درباره آنها فراهم شود.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۲۳۶

۱۰. انگیزش

اشاره

همـان گونه که در فصـل نخست دیـدیم، کتابخـانه هـا تشـکیلات بسـیار سازمـان یـافته ای هسـتند که با نمونه وبر از یک نهاد دیوانسالارـانه مطـابقت می کننـد. یکی از ویژگیهـای دیوانسالاری تکیه بر ساختار سازمانی سلسـله مراتبی و شـیوه ها و قوانینی است که تناسب عملیاتی آن را حفظ می کنـد. این گونه محیط کاری معمولاً جای چنـدانی برای نوآوری، انعطاف پـذیری، یا عملکرد مستقل باقی نمی گذارد. اغلب ، کارمندان احساس می کنند که در پایین نردبان قراردارند و مادام که کار انجام شود، هیچ یک از کسانی که

بالاتر از آنان قرار دارنـد اهمّیتی به افکار آنان نمی دهـد. در چنین وضـعی، تا زمانی که مـدیر اقـدامی نکند، روحیه کارمندان تنزل می کند، کیفیّت کار لطمه می بیند و مدیران این مسأله

را در کیفیّت خدماتی که کارمندان ارائه می دهند مشاهده می کنند.

برای بسـیاری از مردم، این عـدم اشتیاق برای (یا به طور ساده بیزاری از) کار، تجربه تمام دوران زنـدگی است. از نظر من هیچ چیز نمی توانـد اسـفبارتر از این باشـد، چنین وضـعی نمایـانگر اتلاـف بیش از حـد انرژی و قـابلیّت انسـانی است. طی ۳۰ سال گذشـته، متخصـصان علم مـدیریّت عواملی را کشف کرده انـد که در محیط کار در افراد انگیزش ایجاد می کنـد. اما هنوز هم پاسـخی برای این پرسـش وجود نـدارد که : چگونه در کارمندان به مؤثرترین شـیوه انگیزش ایجاد کنیم که کار از نظر کمّی و کیفی به نحو بسـیار خوبی انجام شود و مشکلی از نظر روابط انسانی پدید نیاید؟ ممکن است از فصل دوّم این مطالب را به یاد آورید که توافق عام بر آن بود که ترکیبی از عوامل اقتصادی (آن گونه که

تیلور مطرح ساخت) و فشار و پذیرش همکاران (که مایو آن را بررسی کرده بود) همراه با احساس شخصی موفقیّت انجام کار و رضایت از خود، مسائل عمده کارمندان است.

اخیراً کتابداران درباره مدیریت مشارکتی مطالبی شنیده یا خوانده اند. برای شناخت

عوامل اساسی این نوع مدیریّت دانستن مطالبی درباره نظریه های مختلف انگیزش کار ضروری است که در این نظریه های اساسی را مورد بحث قرار می دهیم.

انگیزش و رفتار

ریشه های انگیزش در رانه های درونی شخص است که نمونه رفتاری خاص را موجب می شود. انگیزه ها تا حدی از نیازهایی که مبنای تن کار شناختی (فیزیولوژیک) دارد (مانند گرسنگی، تشنگی، میل به جنس مخالف) ناشی می شود. این انگیزه ها شخص را وامی دارد که با غذا، آب و جنس مخالف این نیازها را ارضا کند. در سال ۱۹۴۳۱ ابراهام مزلو از سلسله مراتب نیازها در ساختن نظریه خود استفاده کرد. وی همچنین عوامل روانی و اجتماعی را در نظر گرفت، زیرا بسیاری از انگیزه ها بر اثر شرطی شدن حاصل می شود.

شرطی شدن براساس فرهنگ که برای همه مردم پیش می آید، ممکن است به پیدایش انگیزشهایی منجر شود که بکلّی با کار در تضاد است. بندرت اتفاق می افتد که انگیزه های یک سوئدی با انگیزه های یک خانه به دوش در آفریقای جنوبی یکسان باشد. حتّی در درون یک جامعه انگیزه ها متفاوت است. بررسیها نشان داده است که انگیزه های زاغه نشینان شهرهای بزرگ با انگیزه های ساکنان طبقه متوسط همان شهر تفاوت دارد. همچنین معلوم شده است که انگیزه های مدیرانی که از خانواده های کم درآمد برخاسته اند با انگیزه های مدیران برخاسته از خانواده های مرفّه متفاوت است.۲ بنابر این سرپرست نباید انتظار داشته باشد که انگیزه همه افراد سازمان برای انجام کار یکی باشد.

واحد اساسیِ رفتار فعالیّت است فعالیتهایی چون سخن گفتن، خوردن، دویدن و خواندن. در هر لحظه فرد می تواند دو فعالیّت را انتخاب و آنها را با هم انجام دهد (برای

نمونه خوردن در ضمن خواندن) یا نوع فعالیت را تغییر دهد. امّا چرا افراد یک فعالیّت را

ص:۲۴۱

از میان سایر فعالیتها بر می گزینند؟ و چرا نوع فعالیّت خود را تغییر می دهند؟ اگر چه بندرت مدیری بر رفتار کارکنان نظارت کامل دارد، امّا قابلیّت پیش بینی تغییر رفتار آنان

می تواند فرصتی برای هدایت آنها فراهم آورد و این مسأله می تواند در یک واحد کار معیّن به ارتقای اثربخشی کمک کند.

رفتار اساساً هدف مدار است، حتی اگر شخصی هدف ویژه ای را به این عنوان نشناسد. بدون تردید، بیشتر رانه ها که نمونه های رفتاری متفاوت را در افراد بر می انگیزند نیمه آگاهانه است و بسهولت قابل بررسی نیست، زیگموند فروید بیشتر شهرت خود را مدیون تحقیقاتی است که بر روی انگیزش نیمه آگاهانه انجام داد. وی بدین نکته اشاره کرد که مردم همیشه نمی دانند چه می خواهند. وی هشیاری انسان و توده یخ را به هم تشبیه کرد که قسمت اعظم آن زیر سطح قرار دارد. گاه، فرد به باطن خود

توجهی ندارد، شخص دیگری که او را مورد مطالعه قرار می دهد ممکن است از انگیزشهای او بیش از خودش اطلاع داشته باشد.

انگیزه ها و نیازها درونی، و اهداف بیرونی اند، اهداف (مشوّقها) پاداش مورد انتظاری است که افراد برای رسیدن به آنها دست به فعالیتهایی می زنند. بسیاری از مدیران در ایجاد مشوّقهایی که در کارمندان ایجاد انگیزش کند موفق اند، امّا رمز این کار آن است که این تشویق کانون تعارض نباشد. مشوقها می توانند ملموس باشند (برای نمونه افزایش حقوق، بهبود شرایط کار، بهبود مزایای شغلی، یا تسهیلات جدیدی برای استراحت) یا می توانند غیر ملموس باشند (مانند تحسین، تأیید، همدردی، تفاهم، یا به رسمیّت شناختن موفقیتهای فرد در حضور همکاران)، هر کارمند از ترکیبی از هر دو نوع تشویق برخوردار است و احتمالاً مشوقهای غیر ملموس مهمتر و شناخت آنها دشوارتر است.

اهمیّت نیازها و انگیزه ها بنا به هر موقعیّت ویژه ممکن است تغییر کند. هر فرد برای تأمین نیازهایی به فعالیّتی خاص دست می زند. اگر تأمین نیازی غیر تن کارشناختی (غیر

فیزیولوژیک) در موقعیّتی معیّن غیر ممکن باشد، مردم اغلب تا زمانی که آن نیاز بتواند

مرتفع شود، آن را سرکوب می کنند. برای مهار نیازهای تن کارشناختی (فیزیولوژیک) به درجات مختلف می توان دست به تمرین زد.

ص:۲۴۲

رفتار معمولاً با عنوان هـدف گرا(۱) یا فعالیّت هدف(۲) قابل طبقه بنـدی است.رفتار هـدف گرا برای رسـیدن به هدفی خاص انجام می گیرد. (اگر شخصی گرسنه

باشـد شـیوه هـای جسـتجوی غـذا یک فعالیّت در جهت هـدف است.) فعالیّت هـدف به معنای پرداختن به هـدفی است که در جسـتجوی آن بوده ایم. در نمونه ای که در این جـا آورده شـده است، خوردن، فعـالیّت هـدف است. در طول دوره فعالیّت در جهت هدف، قدرت نیاز افزایش می یابد و هنگامی که به هدف دست می یابیم این قدرت کاهش می یابد.

انتظار و دسترسـی پـذیری از عوامل مؤثر بر قـدرت نیازند. انتظار بر انگیزه ها و نیازها اثر می گذارد؛ دسترسـی پذیری بر درک اهـداف و مشوقها مؤثر است. انتظار بر مبنای تجربه و احتمال مشاهـده شده ارضای نیاز اسـتوار است و دسترسـی پذیری ارزیابی این مسأله است که برخی اهداف و مشوّقها در واقع تا چه حد قابل دسترسی هستند.

مردم در برآوردن نیازهایشـان بر طبق ادراک خویش از دنیـای واقعی عمـل می کننـد. سرپرسـتان همواره بایـد آگاه باشـند که دنیـای واقعی شخصـی آنهـا بـا دنیـای واقعی همکـاران و کارکنانشـان متفـاوت است. در عین حال عواملی وجود دارنـد که به تشخیص اهداف کارکنان و انواع فعالیّت و رفتارهایی که احتمالاً در پیش می گیرند کمک می کند.

معیارها و ارزشهای فرهنگی

قابلیتهای تن کار شناختی موروثی، یعنی محدودیتهای جسمی یا ذهنی.

هرگونه تجربه در موقعیّتهای مشابه (اگر مثبت بوده است آن شخص احتمالاً رفتاری را که مستوجب پاداش شده بود تکرار می کند و اگر آن تجربه ناخوشایند بوده است، ممکن است در پی راه حل جدیدی باشد.)

پویایی فرد اعم از بویایی جسـمی یا اجتماعی، اگر کسـی نتواند از لحاظ جسمی از موقعیّتی ناگوار بگریزد، واکنشی متناسب با آن نشان خواهد داد. (این امر می تواند شامل

پیدا کردن شغل جدید در همان قلمرو شود. دسترس پذیری مشاغل دیگر می تواند بر رفتار کارکنان کتابخانه اثر بگذارد.)

۱- (۱) - goal directed.

۲- (۲) - goal activity.

نکات قبل حاکی از آن بود که اعمال یکسان الزاماً نیازها یا خواستهای یکسان را منعکس نمی کند. برای نمونه ممکن است کتابداری مسؤلیّت تکثیر را به عنوان یک کار اضافی بپذیرد. ممکن است انگیزه این شخص برای قبول این کار میل به کسب قدرت بیشتر باشد و یا آن که علاقه قلبی او به فرآیند تهیه رو گرفت و عکاسی، محرک او برای

پذیرش این وظیفه باشد.

نتیجه بارزی که حاصل می شود آن است که اعمال متفاوت ممکن است بازتاب امیال مشابه باشد. در مثال قبل کسی که علاقه مند به کسب قدرت بیشتر است ممکن است مسؤلیّت جدید را بپذیرد؛ امّا همان میل به پیشرفت و مطرح شدن می تواند شخص را وادار کند که این شغل جدید را رد کند تا مسؤلیتهای جاری خود را با توجّه بیشتری انجام دهد (این مسأله نشانگر این عقیده است که «درخشش» در یک زمینه، درست مانند جلوه ای نه چندان درخشان در چند زمینه، منجر به پیشرفت می شود.)

در نتیجه هنگامی که کسانی را در حال انجام کاری می بینید، تصور نکنید که دقیقاً دلیل آنان را برای انجام آن کار می دانید تنها با مشاهده دقیق اعمال و بعد نتیجه گیری بر مبنای آن اعمال و هر نوع اطلاعات بیشتر مربوط به آن است که سرپرست انگیزشهای اصلی شخص را می تواند تشخیص دهد. بزرگترین اشتباهی که ممکن است از سرپرست سربزند آن است که نیازهای خود را بر کارکنانش منطبق کند.

نظریه انگیزش مزلو

مقاله ابراهام مزلو با عنوان «نظریه انگیزش انسان»۳ تقریباً در همه زمینه های مربوط به انگیزش کارمندان یک منبع عمده محسوب می شود. مبنای نظریه او سه پیشنهاد درباره رفتار انسان است. نخست آن که، انسانها موجوداتی نیازمندند - آنها همیشه خواستار چیزی هستند؛ و این خواسته ها پایانی ندارد. هنگامی که نیاز شدیدی تأمین می شود. شدت آن نیاز ممکن است از بین برود، امّا نیاز دیگری بسرعت جایگزین آن می شود. بنابر این وضع انسان به گونه ای است که همواره در پی تأمین یک نیاز است. دوّم

آن که نیازی که ارضا شده باشد برانگیزنده رفتار نیست. نیازهای تأمین نشده تنها نیروهای برانگیزنده محسوب می شوند. سوّم آن که : نیازهای بشر در سطوح مختلف

نمایان می شوند، هنگامی که نیازهای اساسی تأمین می شود، انسان در پی نیازهایی است که پس از آن نیازهای اوّلیه در بالاترین سطح قرار دارند.

مزلو سلسله مراتب نیازها را در پنج سطح نشان می دهد؛ امّا تا وقتی نیازهای تن کارشناختی تأمین می شود، هیچ یک از نیازهای دیگر آن قدر قوی نیست که برانگیزنده رفتار باشد. سطوح نیازها و نمایش ترتیب سلسله مراتب آنها در شکل ۱ - ۱۰ نشان داده شده است.

۱ - نیازهای فیزیولوژیک

۲ - امنیّت

۳ - نیازهای اجتماعی

۴ - احترام

۵ - نیاز به خودشکوفایی(۱)

شکل ۱-۱۰ سلسله مراتب نیازها از دیدگاه مزلو

نیازهای تن کارشناختی، که اساسی ترین نیازها هستند، معمولاً به طور نسبی مستقل از یکدیگرند. این نیازها معمولاً با یکی از کارکردهای بدن شناخته می شوند و کاملاً ـ موضعی هستند. در جامعه ای که همه چیز به وفور یافت می شود، نیازهای جسمانی معمولاً برانگیزنده های مؤثری نیستند، زیرا بسهولت ارضا می شوند؛ امّا از آن جا که سطوح نیاز در چنین جامعه ای بالا ـ می رود، تعریف تأمین رضایتبخش نیازها می تواند متفاوت باشد و همیشه، صرف نظر از این که در جامعه ای که افراد زندگی می کنند چگونه همه چیز به وفور یافت می شود، افرادی وجود دارند که نگران رفع این نیازها هستند (معمولاً نیاز به خوردن و خوابیدن باید به طور مکرر ارضا شود.)

سطح بعدی مربوط به نیاز به امنیّت و ایمنی است که در خدمت نیاز به صیانت نفس

۱- (۱) - self - actualization.

است. حتی در مفهوم اقتصادی از این هم فراتر می رود، زیرا پول وارد فرآیند دستیابی به سرپناه و محافظت منطقی می شود. نگرانی برای ایمنی اغلب در ترجیح دادن مقوله های آشنا بر ناآشنا خود را نشان می دهد. بنابر این یک سرپرست باید تشخیص دهد که تواتر تغییراتی که صورت می گیرد بر روحیه کارمندان مؤثر است. مردم به محیطی منظم و قابل پیش بینی نیاز دارند. یک محیط فیزیکی ثابت مانند دانستن محل فرد در سلسله مراتب کتابخانه حائز اهمیّت است. شناخت محدودیتهای رفتار قابل قبول در زمره نیازهای ایمنی است. هنگامی که رفتار غیر قابل قبول تعریف و جریمه های آن تعیین شود، امنیّت حاصل می شود. اگر محدودیتها تعیین نشود در آن صورت مردم تا زمان یافتن آنها دست به آزمایش می زنند. تقریباً هر چیزی که به امنیّت شغلی، ترفیع و مسائل حقوقی مربوط شود در زمره نیازهای ایمنی است.

نیازهای اجتماعی شامل نیاز به پذیرفته شدن از طرف همکاران، داشتن روابط دوستانه حداقل با چند نفر، و فرصت برای معاشرت با همکاران و بحث درباره مشکلات است. سازمان غیر رسمی که در کنار هر سازمان رسمی قرار دارد، از همین مجموعه امیال ناشی می شود.

ارضای نیاز به احترام شامل عزّت نفس و منزلت داشتن در چشم دیگران است. چیزهایی چون، اعتماد به نفس، موفقیّت، حرمت نفس و استقلال نفس از عواملی هستند که در زمره این مقوله به شمار می آیند. برخی افراد هنگامی که کار خود را جالب

نمی بینند، چون ارضا نمی شوند در جستجوی کاری دیگر بر می آیند. برخی دیگر ممکن است همان کار را جالب بدانند و به رغم حقوق کم، اگر از احترام کافی برخوردار باشند،

چند سال بر سر همان کار می مانند. میل به رقابت از عوامل ارضا کننده نیاز به منزلت است که می تواند میل به رقابت با افراد درون سازمان و رقابت با افراد خارج از سازمان را در بر گیرد. شاید میل به رقابت در وجود همه نباشد امّا به یقین در فرهنگهای اروپای غربی میلی قوی است.

نیاز به عزّت نفس بندرت به طور کامل ارضا می شود - اگر اصولاً ـ ارضا شدنی باشد. برای ارضای کامل نیازهای تن کارشناختی، نیاز به امنیّت و نیازهای اجتماعی احتمال بیشتری وجود دارد. این مسأله تا حدی ناشی از آن است که برای عزت نفس همواره

اهـداف جدیـد پدیـدار می شونـد. بـدون شـک هنگـامی که تلاش می شود رفتارکاری برانگیخته شود، نیاز به عزّت نفس می توانـد مشوّق خوبی باشـد و اگر این نیازهـا به مشوّقهای غیر مادی وابسـته باشـند، در آن صورت عملکرد کار می توانـد بسـیار بیشتر از آن

چیزی باشد که احتمالاً در غیر این صورت است.

نیاز به خود شکوفایی - یعنی نیاز به شناخت استعدادهای بالقوه خود، آخرین سطح

نیاز است. این نیاز به درک روشن هر فرد از اسـتعدادهای بالقوه و محدودیتهای خودش بسـتگی دارد. از آن جا که بیشتر مردم فاقد چنین درک روشنی هستند، این نیاز هرگز تأمین

نمی شود. حتی کسانی که به بالاترین مقام دست یافته اند بندرت احساس می کنند که استعداد بالقّوه خود را به فعل در آورده اند، امّا شاید آنان فقط قادر نیستند ببینند که به سطح عدم کفایت خود رسیده اند (اصل پیتر را به یاد آورید!)۴

در حالی که مفهوم سازی نیازها به صورت گامهای متوالی در یک سلسله مراتب احتمالاً تا حد زیادی درست است، شاید بهتر باشد آنها را یک رشته امواج بدانیم که در

آن یک نیاز به اوج می رسد. ارضا می شود، فرو می نشـیند و پس از آن نیاز جدیدی جای آن را می گیرد. شـکل ۲ - ۱۰ این فرآینـد را که شبیه یک نگاره چرخه زیستی است نشان می دهـد. به عقیـده مزلو تداوم نیاز در هر یک از سـطوح پایین معمولاً اشتیاق برای سطوح

عالی تر نیاز را فرو می نشاند و از بین می برد. مردمی که ناچارند در پی رفع نیازهای

تن کارشـناختی (فیزیولوژیـک) و امنیّتی خود باشـند. نیـاز چنـدانی به عزّت نفس و خود شـکوفایی ندارنـد. یعنی به طور ساده تأمین غذا و مسکن وقتی برایشان نمی گذارد که به دنبال تأمین آن گونه نیازها باشند.

این عقیده که محرک نیاز به طور خود کار موجب رفتار خاصـی می شود همیشه درست نیست. مزلو اظهار داشـته است که هر فردی که دو نیـاز دارد درصـدد تـأمین آن نیـازی است که اساسـی تر است. امّـا هنگـامی که این انتخـاب تحت تأثیر فرهنگ و تجربه صورت گیرد، آن شـخص ممکن است آن گزینشـی را که اساسـیترین نیاز را بر آورده می کنـد، انتخاب نکنـد. بالاخره بیشتر اعمـال و رفتارهـا به جای آن که حاصل یک نیاز عمیق باشـند ناشـی از مجموعه ای از نیازها هسـتند که در این مجموعه یک نیاز غالب است.

ص:۲۴۷

نظریه مزلو بسیار مورد بحث قرار گرفته است و تا حدّی، بدون پشتوانه مدارک تحقیق مورد قبول واقع شده است. از بسیاری جهات، این نظریه به گونه ای تنظیم شده که جایی برای آزمایش ندارد. برای نمونه از نظر مفهوم، تعیین محل تفکیک نیازهای مربوط به امنیّت از نیازهای تن کارشناختی در سطح پایین و محل تفکیک این نیازها از نیاز به عشق

و محبت در سطوح بالا دشوار است. به دلیل چنین مشکلاتی محققان قادر نبوده اند به حد کفایت از نظریه مزلو حمایت یا آن را رد کنند. امّا بسیاری از محققان بویژه کلیتون

آلدرفر(۱)، ارزش این نظریه را مورد سؤال قرار داده اند. آلدرفر۵، بر مبنای یک تجربه دریک سازمان واحد مطرح ساخته است که شکل تبدیل شده نظریه مزلو شیوه مطمئن تری برای [آزمایش] مسائل اصلی انگیزش انسان است . او مفهوم سلسله مراتب نیازها را بدون این شرط که «کاملاً دارای ترتیب هستند»۶ حفظ کرد. به رغم انتقادهایی که بر نظریه مزلو وارد شد، هیچ نظریه دیگری مطرح نشده است که تا این حد مورد پذیرش واقع شده باشد.

شکل ۲-۱۰ «نظریه موجی» تأمین نیازها در مورد رخداد نیازها

مک گرگور : نظریه X و نظریه Y

داگلاس مک گرگور نظریه X و نظریه Y را که امروزه از نظریه های کلاسیک محسوب می شوند در اواخر دهه ۱۹۵۰ تدوین کرد۷. به نظر مک گرگور سازمان سنّتی

ص:۲۴۸

۱- (۱) - Clayton Alder.

(تصـمیم گیری متمرکز،هرم فرادست – فرودست و نظـارت خـارجی برکـار) مبتنی بر مجموعه ای از مفروضـات درباره طبیعت انسـان و انگیزش است. او زنجیره ای از مفروضـات را که نظریه های X و Y پایان بخش آن بود پیشـنهاد کرد، نظریه هایی که درباره

آنچه در یک کارگر انگیزش ایجاد می کند دیدگاههای متضادی عرضه می کردند.

نظریه X ناظر بر این مسائل بود:

(۱) کار ذاتاً برای بیشتر مردم ناخوشایند است؛

(۲) بیشتر مردم جـاه طلب نیسـتند، آنهـا میل کمی به قبول مسؤلیت دارنـد، و ترجیـح می دهنـد که فرد دیگری آنها را هـدایت کند؛

(۳) بیشتر مردم ظرفیّت چندانی برای خلاقیّت و حل مشکلات سازمانی ندارند؛

(۴) انگیزش فقط در سطوح تن کارشناختی و امنیّتی پدید می آید؛

(۵) برای رسیدن به اهداف سازمان بیشتر مردم باید از نزدیک نظارت و تشویق شوند.

از سوی دیگر نظریه Y مبتنی بر مسایل زیر است:

(۱) تلاش جسمی و ذهنی در کار همان قدر طبیعی است که بازی یا استراحت. یک انسان معمولی ذاتاً

از کار متنفر نیست؛ بنابر شرایط مهارپذیر، کار می تواند منبع رضایت باشد (و به طور داوطلبانه

انجام شود) یا منبع تنبیه باشد (و در صورت امکان از آن اجتناب شود).

(۲) نظارت خارجی و تهدید به تنبیه یگانه وسیله برای وادار کردن افراد به تلاش برای رسیدن به اهداف سازمانی نیست. انسان با خدمت به اهدافی که به آن متعهد است به تمرین خود فرمانی(۱) وخودگردانی(۲) می پردازد.

(۳) تعهد نسبت به اهداف تابع پاداشهایی است که کارمندان به همراه موفقیّت در راه هدف دریافت

می کننـد. مهمترین این پاداشـها یعنی ارضـای نفس و نیاز به خود شـکوفایی می توانـد از نتایـج مسـتقیم تلاش در راه اهـداف سازمان باشد.

(۴) انسان عادی در شـرایط مطلوب می آموزد که نه تنها مسؤلیت پـذیر باشـد بلکه در طلب آن هم باشـد. سـرباز زدن از قبول مسؤلیت، فقدان جاه طلبی و تأکید بر امنیّت به طور کلّی از نتایج تجربه است، نه یکی از ویژگیهای ذاتی بشر.

۱- (۱) - self - direction.

۲- (۲) - self - Control.

(۵) ظرفیّت به ظهور رساندن خلاقیّت نسبةً زیاد در رفع مشکلات سازمان در همه کارکنان وجود دارد و محدود به گروه خاصی نیست

(۶) در شرایط زندگی صنعتی مدرن از استعدادهای بالقوه فکری انسان متوسط فقط تا حدی استفاده

می شود.۸

نظریه X بر این فرضیه متّکی است که اهداف شخصی کارکنان کاملاً با اهداف سازمان در تضاد است. از اقتدار به صورت ابزاری برای فرماندهی و نظارت استفاده می شود. نظریه Y فرض بر آن است که فقط اگر بتوان مردم را متقاعد کرد که اهداف سازمان را بپذیرند، آنان کارهای زیادی برای سازمان انجام می دهند. هر چند در صورتی که افراد همکاری نکنند استفاده از اختیار ضروری خواهد بود، امّا تصور می شود که استفاده از آن مانع از توسعه قابلیّت فوق خواهد بود. تفاوت اساسی میان این دو نظریه

آن است که نظریه X استفاده از فنون انگیزشی را رد می کند (به دلیل فرضیه های آن، که مربوط به طبیعت انسانی است)، در حالی که نظریه Y استفاده از آنها را مجاز می شمارد. مدیرانی که نظریه X را می پذیرند ساختارهای خشکی را دایر می کنند که بدقّت تحت نظارت است، زیرا بروشنی احساس می کنند که این واکنشی مناسب در مقابل افراد غیر قابل اعتماد، غیر مسؤل و نا بالغ است.

مک گرگور بر مبنای تجارب و بررسیهای علایم رفتاری این پرسش را مطرح ساخت که آیا نظریه درباره انسانها صحیح است یا خیر. وی نتیجه گرفت که به طور کلی این نظریه نارساست و شیوه های مدیریّت که در آنها از مفروضات این نظریه استفاده می شود اغلب نمی تواند در افرادی که نیازهای اساسی آنها ارضا شده و در صدد ارضای نیازهای اجتماعی، عزت نفس و خودباوری هستند، انگیزه ایجاد کند.

مدیرانی که نظریه Y را به کار می گیرند، معمولاً سعی نمی کنند که محیط کار را با دقت بیش از حد سازماندهی کنند یا به طور پیوسته تحت نظارت قرار دهند، بلکه سعی می کنند که با کاستن تدریجی میزان نظارت خارجی به رشد کارمندان کمک کنند و از این طریق به آنان امکان دهند که هر چه بیشتر خودگردانی را به عهده گیرند. در چنین محیطی کارمندان می توانند از پیوندجویی منزلت و خود شکوفایی راضی باشند.

در کاری که رضایت کارمندان در همه سطوح حاصل نمی شود، ترک خدمت و غیبت

ص:۲۵۰

از کـار به مقـدار زیـاد مشاهـده می شود. مک گرگور اظهار داشـته است که اگر نظریه X به کار گرفته می شـد چنین وضـعی پیش می آمـد. امّـا در چنین مواردی دو عامـل نیـاز به بررسـی دارد. نخست فلسـفه نظـارت و شـیوه هـای مـدیری را که دچـار مشـکلاتی است در نظر بگیرید؛ ممکن است بحث درباره فنون کار خوب باشد. دوّم، سرپرست را به عنوان یک فرد انسانی در نظر بگیریـد و ببینیـد آیـا وی در مقام یک مـدیر اصولاً آدم با کفایتی است یا خیر. به عبارت دیگر، نظریه X ممکن است یک عامل باشد، امّا می تواند فقط بخشی از مسأله کلّی باشد.

مـدیریت نگران کار است و مک گرگور معتقد است که کار همانند بازی برای مردم امری طبیعی و غالباً ارضا کننده است. از آن جا که این هر دو فعالیت ذهنی / جسـمی هستند، ظاهراً تفاوتی میان آنها وجود ندارد. امّا طبق نظریه X بر مبنای ارضای نیاز تفاوتی میان این دو وجود دارد. شخص خود بر بازی نظارت می کند، امّا کار به وسیله دیگران از خارج تحت نظارت قرار می گیرد. وجـود ایـن چنیـن فرضـی در واقع مردم را وامی دارد فکر کننـد که کـار یـک شرّ ضـروری است نه منبعی از چـالش و رضایت شخصی. افرادی که کار بر ایشان خفقان آور شده است معمولاً در پی عذری هستند تا هر چه بیشتر

وقت خود را دور از کار صـرف کننـد. این وضع بویژه ناخوشایند است، بویژه در سازمانهایی که گروههای منسـجمی می توان تشـکیل داد که اهداف آنها در راسـتای اهداف سازمان به طور کلّی باشد. در چنین موقعیّتهایی تولید بالا خواهد بود، کارکنان از کارشان

خوشنود خواهند بود و نظارتی که از خارج بر کار آنان اعمال می شود، اگر اعمال شود، که موجب نارضایتی آنان از کارشان می شود، کم خواهد بود.

گهگـاه مفـاهیم انگیزش مورد سوء تعـبیر یـا سوء اسـتفاده قرار می گیرد. مثـال زیر نشـان می دهـد که چنین مواردی که [برای نمونه] کسی از مفهوم X – Y در زیرنویس یک یادداشت رسمی سوءاستفاده می کند چه اتفاقی می افتد. استفاده از مفاهیم به این صورت اغلب احساسات منفی شدید ایجاد می کند. این احساسات می تواند متوجه نویسنده این یادداشتها و نیز معطوف به خود مفاهیم و آرمان آموختن فنون انگیزش کار و

استفاده از آنها باشد.

روابط بین بخشها

تاریخ : ۱۷ ژانویه ۱۹۸۰

به : مدیران قسمتها ؛ کتابداران کتابخانه های شاخه ای

از : مدیر کتابخانه

موضوع : مرخصی

وضع بودجه برای بقیه سال مالی مخاطره آمیز است. می خواهیم اطمینان حاصل کنیم که توازن مثبتی مانند توازن آخر ماه ژوئن خواهیم داشت.

برای رسیدن به این نتیجه می خواهیم بدون آن که تأثیر سوئی بر خدمات عمومی بگذاریم همه هزینه های ممکن را کاهش دهیم. یکی از راههای پس انداز پول آن است که از همه بخواهیم

مرخصیهای خود را تا ژوئیه یا بیشتر، در صورتی که مشکلی ایجاد نمی شود به تعویق اندازند. این مسأله نه تنها پول مرخصی را ذخیره خواهد کرد، بلکه نیاز به کار پاره وقت اضافی را برای جبران غیبتهای دوران مرخصی از بین خواهد برد.

ما با کسری بودجه در پایان سال روبرو هستیم و نمی توانیم چنین کسری داشته باشیم این یکی از راههای جلوگیری از این کسری است. لطفاً این مسأله را با کارکنان قسمت خود در میان بگذارید. اگر آنها برنامه های دراز مدّت ندارند و اگر می توانند مرخصی خود را به بعد از یکم ژوییه موکول کنند تأکید کنید که این کار را بکنند. هرگونه درخواست مرخصی را با در نظر داشتن مسأله به تأخیر انداختن آن بررسی کنید.

زیرنویس:

مقیاس تعیین درجه X - Y

۱۰

۹

این یک یادداشت رسمی بر مبنای نظریه Y است. اساس این یادداشت بر آن است که کارمندان

همکاری خواهند کرد.

نظریه عدم بلوغ / بلوغ آرگریس

نظریه عدم بلوغ / بلوغ آرگریس(۱)

در اواخر دهـه ۱۹۵۰ و اوایـل دهه ۶۰، عـده ای از محققـان بر اسـاس کـار تحقیقی مزلو، مـک گرگور و دیگران تحقیقاتی در زمینه انگیزش انجـام دادنـد. در سه بخش بعـدی اثر سـی ارگریس، اف.هرزبرگ(۲) و آر.لیکرت(۳) مـورد بحث قرار خواهد گرفت و یافته های آنانبه مفهوم کلّی کتابخانه ارتباط داده خواهد شد.

ارگریس سازمانهای صـنعتی را مورد بررسـی قرار داد تا ببیند روشـهای مدیریت چه تأثیری بر رفتار فرد و رشد شخصیّت او در محیط کار دارد. به عقیده وی۹ با گام گذاشتن

فرد به مرحله بلوغ هفت تحوّل در وی ایجاد می شود:

فرد از حالت انفعالی خاص دوران کودکی می گذرد و به بزرگسالی تبدیل می شود که فعالیّت او رو به فزونی است.

فرد از حالت وابستگی به مرحله نسبةً مستقل بزرگسالان می رسد.

فرد در دوران کودکی تنها به چند روش محدود عمل می کند، امّا در بزرگسالی روشهای مختلفی را می آزماید.

فرد در دوران کودکی علایق متلوّن، غیر جدّی و سطحی دارد، امّا در بزرگسالی علایقی عمیقتر و قویتر دارد.

چشم انـداز زمان برای کودک بسـیار محـدود است و فقط حال را در بر می گیرد ، امّا در بزرگسالی این چشم انداز گذشـته و آینده را نیز در بر می گیرد.

در کودکی، فرد زیر دست دیگران محسوب می شود، امّـا در بزرگسـالی در مقـامی برابر بـا دیگران یا برتر از دیگران قرار می گیرد.

کودک فاقد خودآگاهی است، امّا بزرگسال نه تنها خود آگاه است بلکه می تواند آگاهی خود را مهار کند.

ارگریس نشان می دهـد که این تغییرات زنجیره ای است و شخصـیّت سالم در طول این زنجیره از کودکی تا بزرگسالی شـکل می گیرد (ر.ک: جدول ۱ - ۱۰)

۱- (۱) - C.Argyris.

۲- (۲) - F.Herzberg.

۳- (۳) - R.Likert.

آرگریس همچنین تـأثیر محـل کـار را بر بلوغ کارکنـان، بویژه در مورد مسأله تنبلی آنها مورد توجه قرار داد. وی نتیجه گرفت که بسـیاری از روشـهای مـدیریّت که تصور می شود کارمندان را به اوج کارآیی برساند، مانع از بلوغ آنان می شود. اشـخاص ممکن است عدم بلوغ را به چند روش نشان دهند، برای نمونه غیبت از کار یا عدم تمایل به سرکار رفتن و

در بسیاری از سازمانها، این چیزی است که انتظار آن می رود. مدیران اغلب با گروهی از

کارمندان که می توانند به طور مستقل بیندیشند و کارکنند مسأله دارند.

بـه نظر آرگریس، سازمـان رســمی نیـازی ذاتی دارد کـه کارمنــدان را در حـالت عــدم بلـوغ نگـاه دارد. وی تأکیــد کرد که سازمانهای رسـمی اغلب تصور مؤسسات خود را از این که چگونه اهـداف سازمان بایـد تأمین شود، منعکس می کنند. در چنین ساختارهایی ابتدا طرح ارائه می شود. این طرح بر مبنای مفاهیم مدیریت علمی تخصـص کار، سلسله مراتب، وحدت فرماندهی و حیطه نظـارت تهیه می شود. در چنین سازمانهـایی، مـدیران کارمنـدان را عناصـری قابل تعویض در ماشـین سازمان تلقی می کنند که این امر ظاهراً امکان کارآیی بیشتری را فراهم می سازد.

جدول ۱ - ۱۰ زنجیره آرگریس

عدم بلوغ بلوغ

انفعالی ··· فعالیّت بیشتر

وابستگی ··· استقلال

نمونه های محدد رفتاری ··· نمونه های متعدد رفتاری

علایق زودگذر سطحی ··· علایق عمیقتر و قویتر

چشم انداز محدود به حال ··· چشم انداز دراز مدّت

مقام فرودست ··· مقام برابر یا فرادست

فقدان خود آگاهی ··· خودآگاهی و مهارنفس

ص:۲۵۴

آرگریس برای این که نشان دهد کار اغلب برای سطح بسیار نازل طراحی می شود به استفاده از افراد عقب مانده ذهنی در مشاغل غیر تخصصی اشاره کرد. به مدیران بلافاصله اطلاع داده نشد که کارگران، از نظر ذهنی عقب افتاده هستند. بند زیر ارزیابی

آنها را از کارگران پس از آشکار شدن واقعیّت نشان می دهد.

دختران ثابت کردند که به طور استثنایی رفتار خوبی دارند. آنها بویژه فرمانبردار، بسیار درستکار و قابل اعتماد بودند. آنها کاری را که از آنان خواسته می شد با چنان کارآیی انجام دادند که ما از این که آنان را جزو افراد زیر هنجار نسبت به سنّشان تلقی کرده بودند متعجب شدیم. وضع حضورشان در سرکار خوب بود و رفتارشان بدون شک بهتر از کارگران همسن شان بود.۱۰

نظریه های مطرح شده در این عبارات، همان گونه که ارگریس دریافت، نمایانگر نظر مدیران و مدیریّت به طور کلّی است.

یکی از کارهای مشاوره ارگریس به کارخانه ای مربوط می شد که در آن به کارگران می گفتند کالای تولید شده را به هر نحو که فکر می کنند بهترین راه است، سوار کنند. آنها

باید کالا را بازرسی می کردند، نشان می گذاشتند و در مورد شکایتها اقدام می کردند. ابتدا تولید ۷۰درصد کاهش یافت و روحیه کارکنان خوب نبود. پس از ۲ ماه تولید کمی بالا رفت و پس از ۴ ماه تولید از همیشه بالاتر بود - همه بدون سرپرست نظرهای خود را

در فرآیند اعمال می کردند و جالبتر از همه آن بود که تلفات مواد و خطا ۹۴ درصد و میزان شکایتها ۹۶ درصد کاهش یافت. بدیهی است که کیفیّت محصول بسیار بهتر شد. این تجربه نسبةً غیر عادی در چند کارخانه دیگر تکرار شد و همین نتیجه به دست آمد. به نظر می رسد مانع عمده آن است که مدیران بندرت می توانند این واقعیّت را بپذیرند که اگر کارگران از تشویق درست برخوردار شوند و به آنان مسؤلیّت داده شود، انگیزش بیشتری برای کار دارند.

در کتابخانه ها احتمالاً از این مسأله استفاده کردند، هر چند که چند تجربه در این راستا موفقیّت چندانی نداشت. این تجارب عمدةً تجاربی بود که در آنها انتخاب، رده بندی و کار مرجع برای یک حوزه موضوعی خاص انجام می شد. در حالی که شاید اگر کتابخانه ها کار را با واحدهای کوچکتر در خدمات فنی آغاز می کردند می توانستند قسمتهای مختلف یک کار را که به فعالیّتی کامل مربوط می شد در کنار یکدیگر بگذارند -

این چیزی است که کارگران می توانند بدان مباهات کنند. چنین شیوه ای به کارگران امکان می دهد که جای خود را در سازمان بشناسند.

و سرانجام بررسی ارگریس که در دهه ۱۹۵۰، اوایل دهه ۱۹۶۰ انجام شد، شاید دیگر برای بیشتر سازمانها صادق نباشد. امروزه مدیریّت در مقایسه با آن زمان جایگاه و

عملکرد خود را به دیده متفاوتی می بیند.این تغییر شاید تا حدی مرهون ارگریس و بررسی او بوده است.

بررسیهای هرزبرگ

دکتر هرزبرگ و همکارانش در سال ۱۹۵۹ میلادی چند تجربه را هدایت کردند. آنها بدین نتیجه رسیدند که خود شغل مهمترین عامل ایجاد انگیزش در محل کار است.۱۱ در مصاحبه ای، از مهندسان و حسابداران (که مانند کتابداران، نیمه حرفه ای هستند) پرسیده

شد که چه چیز موجب ایجاد احساسات مثبت یا منفی نسبت به کارشان می شود. معلوم شد که احساسات مثبت زمانی به بالاترین حد می رسید که چیزی به آنان نشان می داد کار خوبی انجام می دهند یا آنان را در شغل خودشان یا زمینه کارشان متخصص می دانستند مزایای شغلی احساسات مثبتی ایجاد نمی کرد، امّا هنگامی که آنان را افرادی بی کفایت تلقّی می کردند احساسات منفی ایجاد می شد. این مسأله در مورد حقوق هم صادق بود. بنابراین احساسات منفی از جنبه های تن کارشناختی و ایمنی کار ناشی می شد و احساسات مثبت حاصل خود شکوفایی، عزت نفس و نیازهای اجتماعی بود.

نگرش نسبت به کار به طور مستقیم بر کیفیّت کار مؤثر بود. هنگامی که افراد از مشاغل خود خوشنود بودند، خلاقیّت بیشتری نشان می دادند، دقیقتر بودند و برای رسیدن به برتری سخت تر کار می کردند. هنگامی که آنان از کار خود ناخشنود بودند احتمالاً کمترین کارکرد را داشتند.

هرزبرگ دو دسته محرّک را که موجب رضایت یا عدم رضایت شغلی می شد مطرح کرد: عوامل برانگیزاننده و عوامل حفاظتی (بهداشتی). عوامل برانگیزاننده سبب ارتقای کارکرد و نگرش می شد. عوامل حفاظتی (بهداشتی) فقط روحیه و کارآیی را حفظ می کرد.برای مصاحبه شوندگان عوامل برانگیزاننده فرصتی فراهم می کرد که ماهرتر شوند و به کارهایی که کوشش بیشتری می طلبید روی آورند.

ص:۲۵۶

این نتایج کاملاً- با سلسله مراتب مزلو تطبیق می کرد، زیرا عوامل بهداشتی (محیطی) و عوامل برانگیزاننده (خود شغل) به سطوح مختلف در سلسله مراتب مربوط می شد. نیاز به منزلت تفکیک شده است، زیرا بازشناسی یک ویژگی شخصی اکتسابی است، در حالی که منزلت تابع خود شغل است؛ در نتیجه منزلت یک نیاز تن کارشناختی (فیزیولوژیک) است، در حالی که بازشناسی یک عامل برانگیزاننده.

قبل از تحقیق هرزبرگ، بر گسترش شغلی(۱) یعنی افزایش تعداد وظایفی که فرد انجاممی دهد، تأکید می شد. هرزبرگ این مسأله را مطرح کرد که انجام کمی از یک کار و کمی از کار دیگر در افراد ایجاد انگیزه نمی کند. این مانند آن است که به کسی اجازه دهیم

علاوه بر شستن ظرفها که مأمور به آن شده است ظروف نقره، سپس قابلمه ها و بعد ماهیتابه را هم بشوید. این گونه تنوع در کار، فقط راه میان بُری است برای کاهش خستگی. از این روهرزبرگ غنای شغلی(۲) را مطرح ساخت که به معنای ارتقای عمدیقلمرو، چالش و مسؤلیت کار فرد است. بررسی این زمینه می تواند مفید بودن آن را برای کتابخانه ها ثابت کند، زیرا ظاهراً هرزبرگ (بدون توجه به نظر منتقدانش) عامل اصلی برانگیزنده را نفس شغل می داند. این مسأله شاید بتواند کاملاً روشن کند که چرا تأکید بر مزایای شغلی طیّ ۲۰ سال گذشته مانند جنجال بر سر فنون جدید سرپرستی، واقعاً در کارمندان انگیزشی ایجاد نکرده است.

در مورد یافته های هرزبرگ دو نکته را باید به خاطر داشت : نخست آن که حتی شغلی با عوامل برانگیزاننده متعدد نمی تواند بر یک وضعیّت بهداشتی منفی، حداقل در یک دوره دراز مدّت فائق آید، و عکس این قضیه نیز صادق است: اگر شغلی به نظر کارمندان بی هدف باشد، در آن صورت هیچ گونه تغییری در محیط نمی تواند جایگزین این واقعیّت شود. اگر کارمندی در چنین موقعیّتی باشد، امّا به دلیل شرایطی (مزایای شغلی و مانند آن) در سازمان باقی بماند، چنانچه تغییراتی در محیط صورت گیرد که به نظر او منفی باشد، بویژه او را دچار بحران خواهد ساخت.

نکته دیگری که باید به خاطر داشت آن است که مصاحبه شوندگان تحقیق نخست

۱- (۱) - job - enlargement.

۲- (۲) - job enrichment.

افراد نیمه حرفه ای بودنـد. تجـارب بعـدی رابرت فورد نیز در شـرکت تلفن و تلگراف آمریکا با کارگران یقه آبی و کارگران یقه سفید که گروه دوّم از رده های پایینتر بودند

یافته های هرزبرگ را در این موقعیّتها تأیید کرد.۱۲ بنابر این می توان گفت که همراه با توانایی مدیریت، برنامه ریزی تصمیم گیری و سایر فنون مـدیریّت، خود شـغل (یکی از بزرگترین عوامل برانگیزنـده) چیزی است که مدیران باید به آن توجه دقیقی نشان دهند. تحقیق پلیت۱۳،(۱) یکی از اوّلین تلاشها برای به کارگیری عقاید هرزبرگ در کتابخانه بود.

به رغم نتایجی که چند تن از محققان در تأیید نظریه های هرزبرگ ارائه کرده اند، برخی دیگر سوءالاتی را مطرح کرده اند.(۲) وی.ام. باکَمن(۳) در مقاله ای۱۴ نظریه هـای تعـدادی از منتقـدان هرزبرگ را به طور خلاـصه بیان کرده است. در اصل، آنها احسـاس می کننـد اشـتباه هرزبرگ در آن بوده که ارضـا شـدن را بـا انگیزش یکی دانسته و عوامل خارجی را به نیازهای کم اهمیّت تر و عوامل داخلی را به نیازهای مهمتر ارتباط داده است. هنوز هم بسـیاری از افراد نظریه های هرزبرگ راماننـد نظریه های مزلو باور دارند و حداقل بخشی از نظریه های او را یافته های تحقیقاتی تلقی می کنند.

نظامهای مدیریت : لیکرت

رنسیس لیکرت(۴) در سال ۱۹۵۸ به این نتیجه رسید که دو طبقه مدیر وجود دارد -تولید مدار و کارمند مدار.۱۵ مدیران تولید مدار طرفدار نظارت شدید بر محیط کار هستند و کارمندان را ابزاری برای انجام کار می دانند. آنها فعالانه در همه مراحل کار

دخـالت می کننـد و کار زیادی به کارمنـدان ارجاع می دهنـد. مـدیران کارمنـد مـدار بیش از تولیـد نظارت را وظیفه خود می دانند. بنابر این روش کلّی آنچه را باید انجام شود تهیّه

۱- (۱) - plate.

۲- شایان توجّه است که دکتر اسدالله آزاد مدّرس دانشـگاه نیز سالها قبل در پایان نامه دکترای خود نظریه هرزبرگ را بررسی و بنـابر نتایـج حاصـل آن را رد کرده اسـت. مشــخصات پایـان نـامه مـذکور از ایـن قرار اسـت: Asadollah Azad, Job Satisfaction of paraproffessional Librarians : A Comparative of Public and Technical Services Departments in Selected University, University of Pittsburgh, ۱۹۷۸.

۳- (۲) - V.M.Bockman.

۴- (۳) - Rensis Likert.

می کننـد و سـپس کارمنـدان را به حال خود می گذارنـد تا کار خود را انجام دهند و در صورت بروز مشـکل سؤالات خود را مطرح کنند. محققان نتیجه گرفتند که گروههایی که تولید بالایی داشـتند مدیران کارمند مداری داشـتند، در حالی که مدیران گروههایی که تولید کمی داشتند تولید مدار بودند.

از این رو لیکرت چند سـبک مدیریت را در سازمانها بر شـمرد. این سبکها را می توان طبق جدول ۲ - ۱۰ در یک زنجیره قرار داد.

نظام ۱ زمـانی ایجـاد می شود که مـدیریّت اعتمادی به فرودسـتان خود نـدارد و از این رو آنان را در هیـچ سـطحی در تصـمیم گیری دخالت نمی دهد. ترس، تهدید به تنبیه شدن و پاداشـهایی که فقط در موقعیتهای بسیار اتفاقی به کارمندان داده می شود نشان می دهد که

نظام انگیزش در این جا به کار می رود. نظارت در مـدیریت عالی متمرکز است و معمولاً سازمان غیر رسـمی در خلاف جهت اهداف سازمان رسمی رشد می کند.

نظام ۲ را می توان رابطه ای میـان کارفرمـا - کـارگر تلقّی کرد. هر چنـد در این نظـام نسـبت به نظـام اوّل اعتمـاد بیشـتر است. فروتنی نسبت به فرودسـتان از ویژگیهـای مـدیر است. تصـمیمهای عمـده و تعیین هـدف در سـطوح بالا صورت می گیرد، امّا بسـیاری از تصـمیمها هم در سـطوح پـایین اتّخاذ می شود. تنبیه و پاداش نشانگر حاکمیت نظام انگیزش است. فرودسـتان تحت نظارت و گاه بیمناکنـد. سازمان غیر رسـمی در برابر اهـداف سازمان رسـمی مقاومت می کند، امّا مسـتقیماً در مقابل آنها نمی ایستد.

نظام ۳ فرودستان نه کاملاً امّا اساساً مورد اعتمادند. خط مشی سازمان و تصمیمهای

کلّی در سـطوح بالا اتّخاذ می شود. امّا اتّخاذ بیشتر تصمیمها به سطوح پایین واگذار می شود. ارتباط بین فرودستان و فرادستان بر قرار و دادن پـاداش متـداول است. میـانکنش میـان فرادسـتان و فرودسـتان اغلب با اعتماد نسبی همراه است. اگر سازمان غیر رسمی تشکیل شود ممکن است از اهداف سازمان رسمی حمایت یا تا حدی در برابر آنها مقاومت کند.

نظام ۴ زمـانی حـاکم می شود که مـدیر به فرودسـتان خود اعتمـاد کامل دارد. تصـمیم گیری به صورت پراکنـده و در سراسـر سازمـان انجـام می شـود. ارتبـاط به صورت عمودی و افقی بر قرار است. از طریق مشـارکت در ایجـاد پاداشـهای مـالی، تعیین اهداف،

بهبود بخشیدن روشها و قدردانی از پیشرفت در جهت اهداف انگیزش ایجاد می شود. میانکُنش میان فرادستان و فرودستان دوستانه و بر مبنای اعتماد است. سازمانهای غیر رسمی و رسمی اغلب یکی هستند، زیرا نیروهای اجتماعی از اهداف سازمان حمایت می کنند.

جدول ۲ – ۱۰

فرآیند مورد استفاده رهبری

متغیر سازمانی نظام ۱نظام۲نظام ۳ نظام ۴اعتماد فرادستان به فرودستانبی اعتمادی به فرودستاناعتماد فرادست و تمکین فرودست مانند کارفرما/ کارگراعتماد به فرودست نظارت براووتصمیم گیری

با او نه به طور کامل بلکه به طور اساسیاعتماد کامل به فرودستنیروهای انگیزشی که در آنها از انگیزه استفاده می شودترس و تهدیدپاداش تا حدی امّا تنبیه واقعی استتنبیه اتفاقی و پاداش، مشارکت تاحدیمشارکت،

پاداش زیادمیزان میانکُنش و ویژگیِ آنکم و همیشه همراه با بیم و بی اعتمادیکم همراه با تمکین متوسط در مقیاس گسترده

هر چند برخی کتابخانه ها از نظام شماره ۱ و برخی دیگر از نظام ۴ استفاده می کنند، امّا گرایش کتابخانه ها به نظام ۲ و ۳ است. در کتابخانه ها به طور کلّی و نیز در کتابخانه هایی که فاقد چنین خط مشی هستند، تمایلی به سمت نظام ۴ از سوی مدیران مشاهده شده است، امّا همان گونه که در بحث مربوط به مدیریّت مشارکتی خواهیم دید، این نظام نیز مشکلاتی دارد.

نتیجه برخی از تحقیقات بعدی، بویژه تحقیقاتی که وروم و مان(۱) (۱۹۶۰)۱۶ و

ص:۲۶۰

۱- (۱) - ۱۹۶۰) Vroom and Mann).

فیدلر(۱) (۱۹۶۷)۱۷ هدایت آن را به عهده داشتند، با نتیجه گیری لیکرت مبنی بر آن کهمدیران کارمند مدار تولید بیشتری را موجب می شوند، در تضاد بود. در یکی از این تحقیقات معلوم شد که تولید گروهی که مدیریّت آنها را یک تولیدمدار به عهده داشت از گروهی که یک کارمند مدار مدیر آنان بود، بیشتر بود. در تحقیق دیگری چنین نتیجه گیری

شد که ماهیّت شغل، نوع مدیریّتی را که به بهترین نحو کار را انجام می داد تعیین می کرد.

برای نمونه در نهادهایی که به درجه بالایی از اعتماد کارمند نیاز دارند، (هنگامی که

کارمندان می دانند که چه چیز مورد انتظار است). یک نگرش استوار و منطقی از جانب مدیر بسیار ثمربخش است.

اگر چه شخصیّت مدیر بر موقعیّت کار مؤثر است، امّا شخصیّت کارگر نیز به همین میزان حائز اهمیت است. کارمند که از مدیر بیمناک نباشد خواهان آن است که در تصمیمهایی که بر کار مؤثر است دخالت داشته باشد. چنین شخصی احتمالاً با مدیریّت یک مدیر کارمندمدار کار خود را به بهترین نحو ممکن انجام می دهد. امّا افراد زیادی ترجیح می دهند بجای تصمیم گیری در امور برای خودشان، دستورات یک مدیر قوی را اجرا کنند. بنابر این مدیران حق انتخاب سبک را دارند؛ آنها باید با توجه به اهداف سازمان، محیط کار و افرادی که در یک واحد یا واحدهای سازمان کار می کنند مؤثرترین سبک مدیریت را برگزینند.

مدیریت بر مبنای نتایج کار

بسیاری از مدیران تلاش می کنند شیوه میان بری را برای نیل به انگیزش به نام مدیریّت بر مبنای نتایج کار اتّخاذ کنند. هنگامی که رفتار کسی با اهداف سازمان مطابقت کند، با دادن پاداش آن رفتار تقویت می شود. اگر رفتار کسی در تضاد با اهداف سازمان باشد، مدیر سه راه پیش رو دارد که باید یکی را برگزیند: (۱) برای نیل به اهداف از تقویت منفی (تنبیه) استفاده کند (هر چند در سایر راهها از برخی جنبه های منفی تنبیه

احتراز می شود)؛ (۲) انگیزه و فرد مورد ارزشیابی مجدد قرار گیرند، زیرا با یک شیوه متفاوت ممکن است کار بخوبی انجام شود؛ یا (۳) آن فرد اخراج شود که این آخرین راه

ص:۲۶۱

۱- (۱) - Fielder.

حل و نشانه شکست هر دو طرف است.

مدیر محتوای کار و استانداردهای کارکرد را برای کارمند تعیین می کند. امّا کارمند می تواند این نمونه را تا جایی که تأمین کننده اهداف سازمان باشد تغییر دهد.(۱) این شیوه به ابتکار کارمند نیاز دارد و این ابتکار در یک فرآیند تدریجی حاصل می شود، انتظار یک

شبه ره صد ساله پیمودن نه واقعی است ونه عادلانه.

در این شیوه شخص همچنین باید بداند که ارزشیابی عملکرد بر حسب تولید و نوع روش ارزشیابی صورت خواهد گرفت. دستورالعملها برای هرگونه قضاوت ارزشی باید قبل از مرحله قضاوت روشن شود.

سرانجام، هزینه فوق العاده ای باید به زمان و تلاش لازم برای تربیت مدیران آینده و افراد سطح مدیریتی اختصاص داده شود. سرمایه گذاری برای داشتن افرادی که در مقامهای مدیریتی متخصص باشند کاملاً مناسب است.

ارائه تعریفی دقیق از محدودیتهای رفتار قابل قبول کارمند همیشه اندیشه ای خوب و در این جا ضروری است. سطوحی که تصمیمها در آن جا احتمالاً اتخاذ می شود و احتمالا اتّخاذ نمی شود باید کاملًا مشخص شود. امّا در حیطه آن محدودیتها باید کارمند

از آزادی عمل برخوردار باشد زیرا آنچه مهم است، نتیجه است نه باز دهی فعالیّتهایی که

به نتیجه منجر می شود. تمایل زیادی وجود دارد که فعالیّتها مورد قضاوت قرار گیرد، امّا

این امر در یک محیط کاری می تواند بیشتر زیان آور باشد تا سودمند.

مدیر و کارمند هر دو باید این مسأله را درک کنند که در این نظام طرفین باید تا حد زیادی به یکدیگر اتکا داشته باشند حرکت در این جهت برای مدیر خطراتی دارد، زیرا آن شخص واحد در پایان مسؤل همه نتایج خواهد بود. مدیر باید به کارمندان اعتماد کند و کارمندان باید بدانند که هر دو طرف آسیب پذیرند. بنابر این هدف سازمان قبل از

هر چیز باید ملکه ذهن افراد مربوط شود تا برای رسیدن به آن با یکدیگر همکاری کنند.

۱- این مسأله با مدیریت بر مبنای اهداف متفاوت است. زیرا در آن جا محتوا را مدیر بتنهایی و بدون همکاری با کارمندان تعیین می کند.

شبکه مدیریت

در سال ۱۹۶۴ رابرت بلیک(۱) و یان موتون(۲) برای طرح ریزی نظریه های متفاوتدرباره سبکهای رهبری مدیریت روشی را پیشنهاد کردند (بنگرید به شکل ۳ – ۱۰). در این تصویر شبکه ای دیده می شود که دو متغیّر دارد : توجه به مردم و توجه به تولید. این

روش خلاصه ای است از همه شیوه های پیشین.

۹/۹ (ح) ۹/۱ (ب)

توجه به مردم

۵/۵ (د)

۱/۹ (ج) توجه به تولید ۱/۱(الف)

الف – سبک فاقد انرژی

ب – سبک باشگاهی

ج – سبک وظیفه مدار

د – سبک میانه رو

ه – سبک تیمی

شکل ۳ – ۱۰ شبکه مدیریت (براساس اثر آر.بلیک و یان موتون) :

شبکه مدیریت، هوستون، انتشارات گلف، ۱۹۶۴

ص:۲۶۳

۱- (۱) – Robert Blake.

۲- (۲) – Jan Mouton.

در این شبکه سبکها در یک جدول قرار گرفته اند. توجه به تولید روی محور افقی (مقیاس ۹ – ۱) و توجه به افراد روی محور عمودی (مقیاس ۹ – ۱) قراردارد. هر عاملی که افزایش یابد، شماره آن بیشتر می شود. بلبک و موتون پنج شیوه رهبری را شرح دادند.

۱ – سبک فاقد انرژی برای انجام کار مورد نیاز از کمترین انرژی ممکن استفاده می شود و فرد تنها در حدی که عضو سازمان باقی بماند تلاش می کند.

۲ – سبک باشگاهی به نیازهای افراد برای روابط میان فردی توجّهی اندیشمندانه می شود، امّا وضع به گونه ای دوستانه است که تولید کم است.

۳ – سبک وظیفه مدار تنظیم کار موجب کارآیی عملکرد می شود بنابر این عوامل انسانی

کمترین دخالت را دارند.

۴ – سبک میانه رو با برقراری توازن میان ضرورت تولید و حفظ روحیه افراد عملیات به حدّ کفایت انجام می شود.

۵ – سبک تیمی افرادی که به منظور تولید برای یک هدف مشترک دارای انگیزه هستند تولید را در سطح بالایی حفظ می کنند و از روحیه بسیار خوبی برخوردارند.

سبک ۱/۱ در شبکه (گوشه سمت چپ پایین) سبکی مبتنی بر عدم مداخله مدیر را نشان می دهد که حداقل توجه را به تولید و افراد دارد. سبک ۹/۱ (گوشه چپ بالاـ) نشان دهنده سبکی است که بیشترین توجه را به افراد و کمترین توجه را به تولید دارد – مکتب

روابط انسانی. سبک ۱/۹ (گوشه سمت راست پایین) نشانگر بیشترین توجه به تولید و کمترین توجه به افراد است – مدیریّت مستبدانه، و سبک ۹/۹ (گوشه سمت راست بالا) نشانگر توجه به تولید و همچنین افراد است و این شکل آرمانی مدیریّت به نظر بلیک و موتون است.

سبک ۵/۵ (در وسط شبکه) سبک خاص مدیری است که راه میانه را بر می گزینند و به جای مطرح کردن تناقض و حل آن، آن را مخفی یا به مصالحه برگزار می کند، از سوی دیگر در سبک آرمانی ۹/۹ کارمند متعهد به کار مشغولند که در اهداف مشترک سهیمند. همه به صورت برابر با تضادها روبرو می شوند و آن را در محیطی باز و مبتنی بر اعتماد

حل می کنند.

طبیعی است که هر یک از این سبکها از جمله سبک ۹/۹ زیانهای خاص خود را دارد - در سبک ۹/۹ پرورش افراد متعهد کاری دشوار است و تمایل به مطرح کردن تضاد، اغلب نتیجه معکوس به بار می آورد. حتّی اگر برای این شیوه گروهی افراد مورد استفاده قرار گیرند، هرگز قطعی نیست که چگونه تضاد مطرح شده و رقابت حل خواهد شد.

مدیریت مشارکتی

همان گونه که پیشتر گفته شد، طیّ ۱۰ سال گذشته مدیریت مشارکتی تکیه کلام کتابداران بوده است.۱۸ در واقع خواندن مباحثه ها و گوش دادن به آنها ممکن است هر کسی را متقاعد کند که این نوع مدیریّت راه حل همه مشکلات کتابخانه است. امّا کاربرد

مدیریّت مشارکتی در کتابخانه ها بسیاری از مشکلات مدیریّت را حل نکرده و در واقع مشکلات جدیدی را به وجود آورده است.

مفهوم مدیریّت مشارکتی بر نظام ۴ لیکرت و نیز مواردی چند که از محققان مختلف در زمینه انگیزش اخذ شده مبتنی است.

در شکل ۴ - ۱۰ تلاش شده است نحوه ارتباط همه مفاهیم انگیزش در این فصل با یکدیگر و محل تطبیق مدیریت مشارکتی در تصویر روشن شود.

همان گونه که اصطلاح مدیریّت مشارکتی نشان می دهد، همه کارمندان اعم از حرفه ایها، پاره حرفه ایها و کارمندان دفتری تمام وقت و پاره وقت باید در مدیریت شرکت

کنند. آنچه در این اصطلاح بدان اشاره می شود امّا بندرت در عمل اجرا می شود، شرکت کامل مدیر است و بالاخره تمام این فرآیند بر گروه تصمیم گیرنده متّکی است؛ برای نیل به این مقصود باید بحثهای گروهی صورت گیرد. اِم مرچنت(۱) مولف چند مقاله دراین باره در کتاب خود با نام مدیریت مشارکتی در کتابخانه های دانشگاهی(۲) مسائل زیررا مطرح ساخته است:

۱- (۱) - M.Merchant.

۲- (۲) - Participative Management in Academic Libraries.

نیاز به خود شکوفایی نیاز به منزلت نیازهای اجتماعی نیاز به امنیّت

نیازهای تن کارشناختی (فیزیولوژیک)

نظام ۴ نظام ۳ نظام ۲ نظام ۱

۷

۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

شکل ۴ - ۱۰

مـدیریّت مشارکتی به بحثهای گروهی نیاز دارد و هر گروه بایـد آن قـدر کوچک باشد که همه امکان شـرکت داشـته باشـند. گروه به مسائل مورد علاقه طرفین می پردازد. بنابراین مدیر بدون

دخالت کارمنـدان بخش خـدمات عمومی درباره تغییرات رده بنـدی بحثی نمی کنـد. همچنین وی نبایـد اجازه دهـد که بحث حول محور شخصیّتها دور بزند، بلکه باید آن را به نحوی اداره کند که به حل مشکلات طرفین بینجامد.۱۹

در این عبارتها دو عامل به چشم می خورد. نخست آن که هر کس باید در گروههای کوچک شرکت کند - و این بی درنگ مسأله هزینه های وقت کارمندان را به ذهن متبادر می سازد. (هر کس که در جلسه های کمیته ای شرکت داشته است می داند که برای رسیدن به نظر اکثریت یا توافق همگانی در مورد یک مطلب مهم چقدر وقت باید صرف شود.) هنگامی که به جامعه ای بایـد خدمات ارائه شود، زمان از ارزش بسیاری برخوردار است و در ساعتهایی که به بحث اختصاص دارد خدمتی به مردم ارائه نمی شود. بنـا به برآورد کتابخـانه ای، بحثهـای کمیته در مورد مسائل مهم فقط برای هر تصـمیم درباره حقوق کارمنـدان تقریباً ۲۵۰۰ دلار هزینه دربردارد؛ در برخی موارد هزینه هر تصـمیم دو برابر این مقـدار است. اسـتفاده گسترده از کمیته ها در دراز مدّت می تواند خصومتهایی نیز

به بار آورد.

در طول ۵ سال گذشـته، گهگاه در دروس مدیریّت خود از مطالعه ای موردی سود جسـته ام. این مورد مبتنی بر نامه ای اسـت که در روزنـامه ای به چـاپ رسـیده بود. آن نامه به طور کامل در این جا آورده می شود. در عین حال از آن جا که این نامه تا حدی ممکن است موجب شرمندگی شود، هیچ نقل قولی نمی شود.

به کتابدار [کتابخانه] شهر

بیشتر اوقات که سعی می کنم با یکی از افراد هیأت مدیره کتابخانه ملاقات کنم، می گویند که آنها

جلسه دارند. وقتی خواهش می کنم بعد از بازگشت از جلسه به من تلفن بزنند تا ساعتها بعد و گاه تا روز بعد خبری نمی شود. تکرّر این جلسه ها همراه با تأخیری که در تلفن زدن می شود، مرا به این قضاوت واداشته که کتابداران بیش از اعضای شورای شهر در جلسه ها شرکت می کنند و مدّت

جلسه های کتابداران تقریباً مانند جلسه های شهردار معمولی است.

بـدیهی است که اگر دفعات جلسه ها، مـدّت آنها و تعداد افرادی که در هر جلسه شـرکت می کنند کاهش یابد، کارآیی نظام کتابخانه بسیار افزایش خواهد یافت. از آن جا که کتابداران بر مبنای صـلاحیتهایشان به عنوان کتابشناس و نه به عنوان شرکت کنندگان در کنفرانس استخدام می شوند،

پیشنهاد می کنم برای حل مشکل جلسه ها یک شرکت کننده حرفه ای استخدام کنند.

شرکت کننده حرفه ای برای حضور در جلسه ها و اداره آنها بسیار کارآزموده است، سخنان عاقلانه ای به زبان می آورد، مطالب غیر واقعی و واقعی را مطرح می کند و پیشنهاد می دهد که تصمیم گیری می تواند در جلسه بعد انجام شود. هرگاه کسی می خواهد جلسه ای تشکیل دهد، فقط باید از شرکت کنندگان حرفه ای دعوت کند و به این ترتیب وقت همه افراد دیگری که برای شرکت

در جلسه مشکلاتی دارند هدر نخواهد شد. این شرکت کننده حرفه ای همچنین در زمینه شناخت

علایم بیماری برگزاری جلسه در کتابخانه آموزش می بیند. هرگاه برخی از مدیران کتابخانه تأکیدی غیر عادی بر زیاد برگزار کردن جلسه، طولانی کردن جلسه ها و یا برگزاری جلسه های بزرگ داشته باشند، این شرکت کننده خط تلفن مستقیم، خط تلفنی اضطراری، محافظ یا هر مورد مشابه دیگری که در این موارد بتواند کمک کند، تقاضا می کند. حتّی با کتابدار کتابخانه شهر نیز می توان تماس گرفت. در این صورت فکر کنید که در وقت چقدر صرفه جویی خواهد شد. با استخدام فقط

یک شرکت کننده حرفه ای هزاران ساعت از وقت افراد دیگری که در نظام کتابخانه به کار مشغولند

صرفه جویی می شود. بخشی از پولی که از این طریق صرفه جویی می شود می تواند صرف کتابخانه

شود و بخشی دیگر صرف ارتقای شرکت کننده حرفه ای به شرکت کننده حرفه ای ارشد، شرکت کننده حرفه ای مدیر و (اگر خدا بخواهد)شرکت کننده حرفه ای سرپرست خواهد شد و به این

ترتیب همه کارکنان دیگر کتابخانه به سر کار خود باز می گردند.

آرتو دی. هانی ول(۱)

استفاده کننده از کتابخانه

هر چند این نامه اغراق آمیز است، امّا منعکس کننده نگرانی بحقّ مراجعه کنندگان و کارکنان می باشد. چگونه افراد می توانند هم در کار کمیته (یکی از عوامل عمده در مدیریّت مشارکتی) فعّال باشند و هم خدمات را به حد کفایت ارائه دهند؟

یکی از مشکلات عمده مدیریّت مشارکتی به جوابگویی مربوط می شود. همان گونه که در فصل ۵ گفته شد، یک کمیته فقط جوابگو نیست. جوابگویی و چگونگی به عهده گرفتن آن در یک محیط مدیریت مشارکتی مشکلی است که بندرت در کتابها و مقاله هایی که در این باره نوشته می شود، وضعیّت آن مشخص می شود. امّا تصمیمهایی

١- (١) - Arthur D.Honeywell.

که به جوابگویی نیاز دارند دقیقاً در حوزه هایی اتّخاذ می شوند که کارمندان خواستار بیشترین حقوق اند. با توجه به روابط اختیار برای مؤسساتی که از بودجه دولتی استفاده

می کنند، جوابگویی باید وجود داشته باشد. بنابر این چگونه از عهده جوابگویی و نیز هزینه کارمندان در سطوح مطلوب بر می آیید؟

اگر شما ابتدا نظریه های کارمندان را معلوم کنید و بعد حق تصمیم گیری واقعی را برای خود (در مقام مدیر) و تعداد اندکی از کارمندان نگاه دارید، این مدیریّت مشارکتی

نیست و شاید بتوان آن را مدیریت مشورتی نامید. سوءاستفاده مدیران کتابخانه از عنوان

مدیریّت مشارکتی، در حالی که در واقع منظورشان مدیریّت مشورتی است، احتمالاً بیش از آن که افراد درک کنند موجب خشم و سرخوردگی شده است.

ممکن است در بدو امر افراد تصور کنند که در «وضعیّتی درسنامه ای» روبرویند. (کتابخانه ای که بخوبی اداره می شود، روابط خوبی میان کارمندان حکمفرماست و مدیر بسیار خوب و خوش نیّتی مسؤل آن است). این افراد مدیریّت مشارکتی را سهل می انگارند. امّا ضرورت جوابگویی بسرعت آشکار می شود، بویژه اگر هیأت مدیره کتابخانه مدیر را برای یک تصمیم «بد» احضار کند. بنابر این مدیر نظریه های کمیته را

بیشتر اندیشه های مشورتی می انگارد تا تصمیمهای الزام آور و هنگامی که این تغییر بر

کارمندان آشکار می شود احساس می کنند از آنها «استفاده شده است.» از این رو، این سؤال بر ایشان مطرح می شود که «چرا به مدیر اعتماد کنند؟».

بدون شک همه این مطالب تصویر ناخوشایندی از مدیریّت مشارکتی به دست می دهد. درحال حاضر ممکن است کسی از نظر فلسفی از این نظریه حمایت کند، امّا مشکل می توانند ببینند که این نوع مدیریّت چگونه در عمل در کتابخانه اجرا می شود. تا زمانی که مسائلی چون خدمت مؤثر به مردم ضمن شرکت در جلسه های ضروری و ادامه جوابگویی بتواند حل شود، این اندیشه باید با احتیاط و حسن انتخاب اجرا شود.

بنابراین بهتر است استفاده از مدیریّت مشارکتی را پیشنهاد نکنیم. فقط در مورد تصمیمهایی که درباره کارمندان و کتابخانه به طور کلّی می خواهید اتّخاذ کنید از آنها

مشورت و اطلاعات بخواهید. این، مدیریّت مشورتی است. برای کارمندان روشن کنید که لازم است نظریه های آنان را بشنوید امّا تصمیم گیری به عهده گروهی صاحب

صلاحیت است. گروهی دارای مسؤلیت،اختیار و جوابگویی برای حیطه ای که این تصمیمها بر آن اثر دارد. اگر در استفاده از این روش همه مطالب را کاملاً توضیح دهید از بسیاری از مزایای مدیریّت مشارکتی استفاده می کنید و تنها با کمی از کاستیهای آن روبرو

خواهید شد.

طبیعی است که این امر همه را راضی نمی کند. امّا هیچ سازمانی را نمی شناسم (بجز سازمانهای حرفه ای به مفهومی که اتزیونی معتقد است) که توانسته باشد از مدیریّت مشارکتی استفاده کند و بیش از چند سال موفق باشد. با استفاده انتخابی از عوامل مدیریّت مشارکتی و هماهنگ با سایر اندیشه هایی که ناظر به انگیزش در کار است می توان به نتایج مثبتی دست یافت و از بسیاری از تله های ناشی از اندیشه ای رایج اجتناب کرد؛ اندیشه ای که جنبه های خاص سازمان کتابخانه در آن مراعات نشده است.

انگیزش جزء جدایی ناپذیر اهداف، ارزشها، نیازهای روانی و تجارب زندگی انسان است. آنچه یک فرد را بر می انگیزد ممکن است هیچ واکنشی را در دیگری موجب نشود.

بیشتر مردم در گذر زندگی اهداف شخصی را تعدیل می کنند. برخی پیوسته اهداف و چالشهای متعالی تری را برای خود در نظر می گیرند، در حالی که برخی دیگر امیال و اهداف خود را محدود می کنند. کسی که انگیزش و اعتماد به نفس خود را بر اثر یک رشته بد اقبالیها از دست داده باشد. اگر فرصتی برای تلاش مجدد به دست آورد و موفق شود، آنها را دوباره به دست خواهد آورد. چنین فردی از کار کردن برای مدیری که نسبت به استعداد بالقوه نهفته در زیر پوشش احتیاط و خوش بینی حساس و هوشیار است، احساس رضایت می کند - مدیری که کارمند برای موفقیّت از حمایت و تشویق او برخوردار است.

حقوقی که هماهنگ با عملکرد یا اجرای کار به کارمندان پرداخت شود یک عامل بر انگیزنده قوی است. گواه این مدعا وضع مأمور فروشی است که حق کمیسیون خود را دریافت می کند در مقایسه با کارمندی که از حقوق ثابتی برخوردار است. کتابخانه ها می توانند در همین جهت، امّا نه کاملاً به همین شکل، کار کنند. یک عامل برانگیزنده خوب در این جا ممکن است افزایش زمانِ مرخصی استحقاقی باشد.

سرپرستان باید توجه کنند که با کارمندان حوزه نظارتشان یکسان رفتار شود و به ازای

موفقیّت آنـان را بـاز شناسـند و پـاداش دهنـد. بـاز نگـاه داشتن مجاری ارتباط همواره می توانـد مشـکلات را در نطفه از میان بردارد.

اگر شـما از مبـانی سازمان و عملیات کتابخانه و از روان شناسـی انسان شـناخت درستی داشـته باشـید، و اگر درباره نظریه های جدید در مورد انگیزش در کار مطالبی خوانده یا درباره آنها اندیشـیده و سـپس آنهایی را برگزیده باشـید که برای واحد شـما مناسبترند، در

این صورت مـدیر خوبی هستید. در یک نظام انگیزشـی خوب انعطاف پذیری کلمه ای کلیدی است. هیچ دو نفری به هم شبیه نیسـتند و اگر مدیری برای اداره هر شـخص و هر مشـکلی به قوانین، مقررات و یک نظام متّکی باشد، رفتار انسان پیچیده تر از آن است که

او برای مدّتی طولانی موفق باشد. در اصل مدیران خوب درباره هر موقعیّتی باید بیندیشـند، یعنی با هر موردی باید به گونه ای برخورد شود که گویی موردی منحصـر به فرد است. در واقع بیشتر موارد تا حـدی منحصـر به فردنـد. در این جا به یک ضابطه بسیار تکراری می رسیم: اگر با کارمندانتان همان گونه رفتار کنید که میل دارید با شما رفتار

شود، در واحد خود در زمینه انگیزش یا روحیه با مشکلات بسیار اندکی روبرو خواهید شد.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۲۷۱

۱۱. رهبری در مدیریّت

اشاره

رهبری چیست؟ چه عـاملی از یـک فرد، رهبر موفقی می سـازد؟ آیا می توان رهبر بود؟ پرسشـهایی از این قبیل تقریباً از زمانی که انسان به صورت گروهی زنـدگی می کند مورد توجه مردم بوده است. تا دهه ۱۹۶۰ تصور عموم (به رغم مدارک فراوانی که خلاف این تصور را نشان می دهـد) بر آن بود که «کسـی که یک بار مدیر شد همیشه مدیر است» (و بدیهی است، «کسی که یـک بـار در رهبری شـکست بخورد هرگز نمی توانـد دوباره رهبری را به دست گیرد»). نتایـج توجه، بررسـی و تحقیق در قلمرو رهبری چه بوده است؟ «سبکهای رهبری بارهـا و بارها مورد بررسـی قرار گرفته؛ تجویزهایی برای رهبری نوشـته و مورد تجدیـد نظر قرار گرفته است؛ و اعمال رهبری بـدقّت تجزیه و تحلیل شـده و گاه مورد انتقاد شدید قرار گرفته است، امّا به رغم این همه توجه، هنوز تا پاسخ این پرسش

که برای رهبری اثر بخش چه چیز لازم است راه زیادی باقی است.»۱

تعریفهایی که برای رهبری ارائه شده به اندازه تعداد نویسـندگان و گویندگانی که در این باره نوشته و گفته اند متفاوت است: تصور بر آن است که کسی نقش رهبر را به عهده

دارد که بر گروهی نفوذ دارد و فعالیّتهای آن گروه را برای رسیدن به هدفی خاص هدایت می کند. این گروه به طور ارادی و بـه دلاـیلی این نفـوذ و رهـبری را می پـذیرد: دارا بـودن مهـارت بـارز در یـک قلمرو ویژه، داشـتن تجربه در قلمرو مـذکور، یا ویژگیهای شخصـی خاص، مادام که گروه موفق است، رهبر در مقام خویش باقی می ماند؛ امّا معمولاً یک رشته از شکستها به تغییر این وضع می انجامد.

ص:۲۷۴

کتابخانه ها و سایر سازمانهایی که افراد از طریق کارکردن در آنها امرار معاش و به جامعه خدمت می کنند، گروههایی داوطلب نیستند. آنان براساس مهارتها، دانش و توانایی انجام کار لازم استخدام، ابقا و اخراج می شوند. امّا از آن جا که مدیران و سرپرستان کتابخانه بندرت از طریق رای گیری از کارمندان به کار دعوت می شوند، آیا واقعاً می توان درباره رهبری در این سازمان سخن گفت؟ پاسخ «آری» محدود است. تفاوت عمده رهبری در سازمان آن است که افراد گروه داوطلبانه رهبری را نپذیرفته اند؛

بلکه باید پذیرش آنان جلب شود. از آن جا که محیط کتابخانه بسیار سازمان یافته است. شخص باید در یک قالب محدود تواناییهای رهبری خویش را اثبات کند، که این وظیفه ای بغایت دشوار است.

شیوه های رهبری

تا دهه ۱۹۵۰ بررسی رهبری بر ویژگیهای شخصیّتی رهبر متمرکز بود. بنابر این تصور کلّی بر آن بود که هر شخص، رهبر یا رهرو به دنیا می آید. امّا همان گونه که در

بررسی بسیاری از شخصیتهای دیگر مشخص شد (فرد خلّاق، نویسنده موفّق، خواننده مشهور و مانند آنها) سیاهه ویژگیهای کلّی شخصیّتی بسیار طولانی و متناقض است. سرانجام برای محققان روشن شد که تحقیق به هر میزان که صورت گیرد نمی تواند صورتی قطعی از ویژگیهای شخصیّتی رهبر ارائه دهد.

در نتیجه تحقیقات بر محیط رهبری متمرکز و به این ترتیب «رویکرد مبتنی بر موقعیّت»(۱) مطرح شد. در بررسیها به عواملی چون میانکُنش میان مدیر (رهبر) وکارمند (رهرو)، نیازهای سازمان در هر زمان، نوع کاری که در سازمان انجام می شود و یا ارزشها، اخلاق، تجربه گروه و مانند آن پرداخته شد (و هنوز هم می شود). تجربه و نیز تحقیق نشان داده است که واقعاً محیط در موفقیت یا شکست رهبر اهمیّت دارد.

برای نمونه، در گذشته چند بار کتابخانه ها افرادی را برای مدیریت استخدام کردند که در زمینه های تجاری یا فعالیّتهای دیگر مدیران موفقی بودند. گاه این افراد در کتابخانه

هم موفق بودند، امّا اغلب شکست می خوردند. داشتن دانش در یک زمینه، موفقیّت در

۱- (۱) - Situational approach.

یک زمینه، توانایی کار با مردم در یک زمینه خاص هیچکدام انتقال از زمینه ای به زمینه دیگر را تضمین نمی کنند. حتّی در زمینه تغییر نیازهای محیطی، انتظارات و نقش رهروان

بر رهبران اثر می گذارد. در اواخر دهه ۱۹۶۰ رهبری [مدیریّت] دانشگاه در آمریکا دستخوش تغییرات سریعی شد (یا تغییرات زودرسی را در رسیدن به اوج به خود دید)، نتیجه آن بود که رهبری (مدیریّت) دچار تغییری بزرگ شد.۲ بیشتر مدیرانی که از کار کناره گیری کردند یا اخراج شدند، چند سالی بیشتر با سن بازنشستگی فاصله نداشتند. حتّی کارمندانی که از برکناری این افراد حمایت کردند، ۵ یا ۱۰ سال قبل آنان را در زمره

مدیران موفق رده بندی می کردند. رمز این مسأله آن بود که در بیشتر موارد، حتّی با وجود

تغییر محیط، این مدیران شخصیّت یا سبک مدیریّت خود را تغییر نداده بودند. رهبری موفق سالهای ۱۹۵۸، ۱۹۶۰ یا ۱۹۶۲ در موقعیّت کتابخانه در سالهای ۱۹۶۸ ، ۱۹۷۰ یا ۱۹۷۲ نارسا یا بزحمت قابل قبول بود.

یکی از موفقترین شیوه های رهبری را اف.ای فیدلر و کارمندان آزمایشگاه تحقیقات اثر بخشی گروه در دانشگاه ایلی نویز(۱)،۳ مطرح کردند. آنها سه عامل عمده را که برکارآمد بودن رهبری یک فرد اثر می گذارد شناسایی کردند: (۱) قدرت یا اختیار رهبر که از موقعیّت رسمی وی نشأت می گیرد؛ (۲) ماهیّت کاری که به وسیله گروه انجام می شود؛ و (۳) رابطه شخصی میان رهبر و کارمندان، نتایج اصلی که فیدلرو همکارانش به دست آورند چندان شگفت آور نبود: «رهبری که مورد علاقه گروهش باشد، وظیفه روشنی داشته باشد و از قدرت زیادی در مقام خود برخوردار باشد... . همه چیز به سودش است. رهبری که روابط ضعیفی با اعضای گروه و کاری سازمان نیافته داشته باشد و در مقام خود از قدرت کمی برخوردار باشد احتمالاً نخواهد توانست نفوذ زیادی برگروه خود داشته باشد.»۴

از نظر کتابداران، قدرت ناشی از مقام مدیر در مقابل مؤسسات خارج از کتابخانه (به دلیل آن که کتابخانه جزئی از یک کل است) به طور کلّی کم است. بنابر این هنگامی که کتابخانه در روابط خود با مؤسسات یا سازمانها نیاز به رهبری قوی دارد با مشکل روبرو

می شود. امّا اغلب هنگامی که کارکنان کتابخانه موفقیّت مدیر را در مقابل مؤسسات

ص:۲۷۶

۱- (۱) - University of Illinois Croup Effectiveness Research Laboratory.

خارج از کتابخانه، ارزشیابی می کنند، فشاری را که بروی وارد می شود فراموش می کنند. در داخل کتابخانه به دلیل ساختار سلسله مراتبی که در بیشتر کتابخانه ها وجود دارد، فرد

معمولاً ـ وضع مشخصی از نظر قدرت دارد. هر چه محیط کار سازمان یافته تر باشد، برای دستیابی به نتیجه ای مطلوب برای گروه جای کمتری برای حرکات ماهرانه وجود دارد.

تا آن جا که به ماهیّت کار مربوط می شود، بیشتر کار داخلی کتابخانه به طور منطقی کاملاً مشخص است، بنابر این مدیر از این نظر نباید با مشکل چندانی روبرو باشد. از نظر

انتظارات گروههای خارج از کتابخانه نسبت به آنچه این نهاد باید انجام دهد ممکن است مشکلاتی برای کتابخانه وجود داشته باشد، و این در واقع به احتمال قوی زمانی پیش می آید که اهداف کتابخانه بدرستی و بدقّت بیان نشده باشد.(عبارات مبهم به تفسیرهای مختلفی منجر می شود.) عاقلانه آن است که از گرفتار شدن بین انتظارها و دانش کارکنان

و انتظارهای مردم پرهیز شود. چنانچه مدیر کتابخانه معلوم کند که اهداف کتابخانه معیار

اهداف خوب را داراست. از مشکل فوق اجتناب می شود.

از میان سه عاملی که گروه فیدلر مشخص کردند رهبر بر روابط شخصی بیشترین نظارت را دارد. با کار بر روی این جنبه از رهبری، حتّی اگر دو عامل دیگر آن قدر که باید،

مطلوب نباشد، می توان موفق بود. بنابر این در بقیه این فصل به بعد شخصی رهبری پرداخته خواهد شد. این فصل در اصل با فصول ۱۰ – ۳ ارتباط مستقیم دارد، زیرا باید مفاهیمی را که در این فصول مورد بحث قرار گرفته بدانیم و به کار بندیم تا روابط خوبی با کارمندان داشته باشیم.

پیش فرضهای مربوط به رهبری

چند فرض درباره رهبری زمینه ساز مطالب این فصل است. یک فرض عمده آن است که رهبر، از طریق انتصاب به رهبری کتابخانه ای می رسد یا آن را می پذیرد و در این کتابخانه، کارمندان حرف آخر را نمی زنند. نظامها ممکن است از عدم دخالت کارمندان

تا رأی دادن آنها به یکی از نامزدها تفاوت کند. امّا تصمیم گیری واقعی در مورد استخدام

به هیأتی خارج از کتابخانه مربوط می شود. بنابر این در ذهن کارمندان، مدیر تا حدی با

حکم یک مقام بالاتر منصوب می شود. همچنین قدرت مقام کارمند جدید قابل درک

است و آنچه می توانـد تغییر کنـد میزان نفوذ غیر رسـمی است که می توانـد بر مقامهـای بالاـتر یـا هیأتهـای خارج از کتابخانه اعمال شود.

فرض دوّم آن است که هر کس در هر مقام کار را در رده و با اختیاری که اداره به وی تفویض کرده است شروع می کند. در بـدو امر هیـچ رهبریی وجود نـدارد. افراد شاغل در هر واحـد به این دلیل کار می کنند که سـرپرست «رئیس» و آن کار، شـغل آنان است. یک مـدیر «خوب» بسـرعت از این دسـتور العمل که «این - کار - را - انجام - دهیـد. زیرا - من - به - شـما - می گویم» فراتر می رود و برای انجام کارها به وسیله افراد، بیشتر از رهبری سود

می جوید تا اختیار.

در سازمانهـای حرفه ای و نیمه حرفه ای تقریباً قطعی است که کارمنـد حرفه ای تـا حـدی در آرمانها و اهـداف سازمان سـهیم است.۵ احتمـال سـهیم بودن کامـل کارمنـد غیر حرفه ای در اهـداف کمتر است، امّـا در کتابخانه می توان فرض کرد که بیشتر کارکنان تمام وقت که

بیش از ۵ سـال سابقه خـدمت در آن محل را دارنـد در اهـداف سازمان سـهیمند. رابرت پرسـتوس(۱) بویژه دریـافت که میان ارزشـهای کارمنـد حرفه ای و نیمه حرفه ای ارتبـاطنزدیکی وجود دارد.۶ این بـدان معناست که کیفیّت کار انجام شـده بشدّت تحت تأثیر شیوه عمل سرپرست است.

فرض سوّم دولبه دارد: هیچ کس رهبر به دنیا نمی آید؛ رهبری مهارتی است که می توان آن را فرا گرفت (حداقل تا جایی که به روابط انسانی مربوط می شود). هر شخصی در برخی موقعیتها استعداد بالقوه ای برای رهبری دارد، یعنی باید نسبت به گفتن این عبارات که فلانی هیچ استعداد مدیریت ندارد دقت کنید. هنگامی که به توانایی

مـدیریت کسـی دیگر شک می کنید باید موقعیتهایی را که در ذهن دارید دقیقاً روشن کنید. شاید اکنون به طور دقیق روشـنتر باشد که چرا اشاره کردیم رهبری فرآیند پیچیده ای است که به ترکیب دو عامل افراد و محیط بستگی دارد.

۱- (۱) - Robert Presthus.

وظایف رهبری

تا این جا هیچ وظیفه یا نقشی برای رهبر سازمان مشخص نشده است. چند سال بیش در کتابی درباره روان شناسی اجتماعی، کرک(۱)، کراچ فیلد(۲) و بالاچی(۳) سیاهه جامع ومنطقی از وظایف مدیر تهیّه کردند. سیاهه زیر از آن اثر استخراج شده است؛ این اثر از جهات بسیار به سیاهه مینتزبرگ (بنگرید به : صفحه ۳۱ از کتاب وی) شباهت دارد. هر چند که مینتزبرگ نشان داده است که هدف وی توصیف نقش مدیر است.

هماهنگ کننده اجرایی یا ارشد فعالیتهای گروهی. برای هماهنگ کردن فعالیّتها، رهبر

باید وقت و انرژی قابل ملاحظه ای را صرف وفق دادن اهداف شخصی (خود و کارمندان) و اهداف سازمان کند.

برنامه ریزی برای گروه. رهبر در مقام یک مسؤل و احتمالاً کسی که وقت و اطلاعات بیشتری دارد، باید اندیشه های جدیدی ارائه دهد، تغییرات را پیش بینی و فعالیّتهای گروه را تنظیم کند. رهبری که برنامه ندارد رهبر نیست.

اتخاذ کننده خط مشی در چارچوب محدودیتها. مدیری که فقط براساس اختیار عمل می کند، راهبرد خط مشی را از رده های بالا می گیرد و ممکن است اتخاذ خط مشی را تا حدی به فرودستانش واگذار کند. رهبر واقعی قدرت اتخاذ تصمیم را از منبع سوّم، یعنی فرودستان می گیرد؛ یعنی به دلیل اعتماد و میل فرودستان، رهبر خط مشی را برای آنان تنظیم می کند.

متخصص در زمینه کار. تفاوت میان رهبر و مدیر در نگرش آنان است. رهبر دانش و مهارتهایش را مشتاقانه و حاکی از یک رابطه همسنگ، در اختیار دیگران می گذارد نه براساس رابطه فرادست - فرودست.

سرمشق بودن . رهبر چه در نگرش و چه در عملکرد نمونه ای برای گروه ارائه می دهد. عجیب نیست که دیده می شود کارمندان با نحوه کارکردن، نگرش و گاه حتی سبک لباس پوشیدن رهبر

خود رقابت می کنند.

نظارت کننده بر روابط داخلی. در واحدی که رهبر آن را سرپرستی می کند، ساختارهای رسمی

ص:۲۷۹

۱- (۱) - Kreck.

۲- (۲) - Crutchfield.

۳- (۳) - Ballachey.

و غیر رسمی معمولاً بسیار شبیه یکدیگرند (موقعیتی که برای یک غیر رهبر نادر است). بیشتر

اوقات رهبر مرکز فعالیتهاست.

داور و میانجی. هر چند این نقش به رهبر و مدیر قبولانده شده است، رهبر در عمل بیشتر آن را داوطلبانه انجام می دهد. به دلیل احترامی که کارمندان برای رهبر قائلند و اعتمادی که به او دارند بیشتر مشکلات خود را برای حل شدن پیش او می برند. بیشتر این مشکلات از نوعی هستند که

مدیرِ فاقد قدرت رهبری هرگز حتّی درباره آنها چیزی نشنیده است.

ناظر بر پاداشها و تنبیه ها. این نقش را نیز رهبر و مدیر هر دو به عهده دارند. هر چند ممکن است هیچ یک از آنان شخصاً مجری اعطای پاداشها و اعمال تنبیه نباشد. امّا هر دو این اعمال را تصویب یا توصیه می کنند. تفاوت این دو در آن است که از نظر مدیر حتی دادن پاداش پرسش

برانگیز است (همچنین اعمال تنبیه)؛ این چیزی است که هرگز در مورد رهبر دیده نمی شود.

به عهده گیرنده مسئولیت اشخاص. رهبر اغلب به فرودستانش می گوید «بروید این کار را انجام دهید و هرگاه انتقادی بود من جوابگو خواهم بود.» کارمند می داند که مسئولیت این مورد به عهده رهبر خواهد بود. کسی که قدرت رهبری نداشته باشد یا کارمند را وادار می کند که جوابگوی

انتقادها باشد یا، پس از آن که شفاهاً مسئولیّت آن را به عهده گرفت درعمل از قبول آن سرباز

می زند.

نماد گروه. از آن جا که رهبران تعیین کننده رویّه گروه هستند. مایلند اعضای گروه و مردم خارج از

سازمان آنان را نماد گروه بدانند. در کار گروهی، این مسأله به جوابگویی مدیر مربوط است، امّا برای رهبر فراتر از این مفهوم است.

نماینده گروه برای افراد خارج از گروه. افراد گروه انتظار دارند که رهبرشان پاسخگوی اعمال آنان در برابر افراد خارج از گروه باشد. افراد دیگری هم شاید بتوانند این نقش را بپذیرند ، امّا بیشتر آنان مطمئن هستند که رهبر آنان شایسته ترین فرد به عنوان نماینده مقام گروه است و منافع گروه را حفظ می کند. افرادی که رهبر نیستند می توانند نماینده گروه باشند امّا احساس گروه نسبت به آنان در این نقش بسیار متفاوت است.

سپربلا. رهبران واقعی می دانند که زمانی با انتقاد درباره چیزهایی روبرو خواهند شد که راهی برای مهار آنها ندارند. آنها این مسأله را به همان سهولتی که جوابگویی ناشی از مقامشان را پذیرفته اند، می پذیرند. مدیران غیر رهبر اغلب در مورد مسأله

جوابگویی ناشی از مقامشان دچار

ص:۲۸۰

مشکل می شوند، تا چه رسد به سایر مسؤلیتها.

با توجه به این دامنه وسیع نقشها که بسیاری از آنها برای رهبر و مدیر یکسان است، چه باید کرد تا رهبر خوبی بود؟ ابتدا باید دانست که همان گونه که سبکهای مختلف مدیریّت وجود دارد، رهبری نیز سبکهای متفاوتی دارد. امّا بیشتر اوقات با تغییر موقعیّت، سبکهای رهبری تغییر می کنند. فیدلر و همکارانش این مسأله را مطرح می کنند که هنگامی که وظایف روشن باشد (مانند وظایف کتابخانه)، هنگامی که روابط میان کارمند و مدیر مثبت باشد و هنگامی که مقام قوی باشد (بندرت در خارج از کتابخانه) در

آن صورت رهبر به جای آن که به شیوه غیر آمرانه مردمسالارانه رفتار کند، باید دستور دهنده ای قوی باشد. با تغییر موقعیت به جهت دیگر به رهبر توصیه می شود بتدریج رفتار آمرانه خود را کاهش دهد و بیشتر خود در امور مشارکت داشته باشد. بنابر این در

یک کتابخانه متوسط فرضی، ظاهراً می توان توصیه کرد که از شیوه ای میانه رو - تا - بسیار

آمرانه بر مبنای رفتار میانه رو - تا - تند کارمند استفاده شود. در مورد روابط با سایر

مؤسه ها ظاهراً می توان توصیه کرد که از رفتاری بسیار مردمسالارانه و غیر آمرانه استفاده شود.

جدول ۱ - ۱۱ بر مبنای نظام طبقه بندی کیت دیویس(۱) برای سبکهای رهبری تهیهشده است.۷ این نظام همراه با جدول رفتار رهبری که حاوی ۷ نکته است و تاننباوم و اشمیت(۲) آن را تهیه کرده اند نشان دهنده تفاوت سبکهای موجود است.۸ با مراجعه بهشکل ۴ - ۱۰ ، هفت رقم که در زیر خط X- Y درج شده مشاهده می شود. این ارقام نمایانگر ۷ نکته جدول تاننباوم - اشمیت است. این جدول درجه ارتباط رهبری و میانه روی را نشان می دهد. هفت نکته (از X تا Y) عبارت اند از: (۱) مدیر می تواند تصمیمی بگیرد که افراد غیر مدیر بپذیرند؛ (۲) مدیر قبل از کسب پذیرش کارمندان باید آنها را نسبت به تصمیم اتخاذ شده متقاعد کند؛ (۳) مدیر تصمیم را ابلاغ می کند امّا باید

جوابگوی پرسشهای کارمندان باشد؛ (۴) مدیر تصمیم آزمایشی اتخاذ و به کارمندان پیشنهاد می کند و پس از شنیدن نظریه های کارمندان آن را تغییر می دهد؛ (۵) مدیر

۱- (۱) - Keith Davis.

۲- (۲) - Tannenbaum and Schmidt.

مسأله ای را مطرح می کنـد و نظر کارمندان را نسبت به آن جویا می شود، سپس براساس نظریه های آنان تصـمیم می گیرد؛ (۶) مـدیر محـدودیتهایی را کـه کارمنـدان می تواننـد در چـارچوب آنهـا تصـمیم گیری کننـد تعییـن می کنـد؛ (۷) مـدیران و کارمندان در محدوده ای که شرایط سازمان ایجاب می کند به اتفاق تصمیم می گیرند.

جدول ۱ – ۱۱ سبکهای رهبری*

استبدای

متولی مآبانه حمایتگر دانشکده ای

قدرت

منابع اقتصادی رهبری مشارکت دوجانبه

مدیرگرا اختیار پاداش مادی حمایت کارگروهی

کارمندگرا اطاعت امنیّت عملکرد مسؤلیت

نتیجه روانشناسی وابستگی شخصی وابستگی سازمانی مشارکت خویشتنداری

تحقیق نیازهای وسیله معیشت ابقا رده بالاتر خودیابی

کارمند

نتیجه عملکرد حداقل همکاری منفعل رانه های ارضا کمی اشتیاق

شده

* – براسـاس کتـاب کیت. دیویس . مشـخصات کتـاب از این قرار است: رفتـار انسـانی در محیـط کـار: روابـط انسـانی و رفتار سازمانی.(۱)

فرماندهی

سرانجام، اگر قرار باشد مدیر کارها را فقط با قدرتی که رسـماً به او داده شده از طریق افراد انجام دهد، باید به آنان دستوراتی بدهـد. بـدون شک در رهبری بیش از هر فعالیّت دیگری با دسـتور دادن و راهنمایی کردن سـرو کار داریم. قـدرت رهبری در خود این مقام نهفته است، اگر شخصـی درصـدد رهبر شـدن است بایـد از قـدرتی برخوردار باشـد که در دیگران احترام ایجاد کند. قدرت ایجاد احترام کسب می شود و روند کسب آن کُند است.

چنین قدرتی از طریق تجاربی مشترک به دست می آید. در این تجارب کارمندان احساس

ص:۲۸۲

۱- (۱) - Human Bhavior at Work: Human Relations and Organization Behavior. Newyork: Mc Graw - Hill, Copyright (c) ۱۹۷۲, P.۴۹۸.

می کننـد که: رهبر با آنها به نحوی عادلانه رفتار می کنـد، کارهایی را که بخوبی انجام می دهند بدرستی تشـخیص می دهد، نصایح درست و دسـتورات دقیقی به آنها می دهد. عملکرد ضعیف افراد را تشخیص می دهد و نسبت به آنها رفتار عادلانه ای دارد، برای شنیدن علایق و نگرانیهای آنها گوش شنوایی دارد. اگر همه آنچه گفته شد بر قرار باشد،

کارمندان بیش از آنچه از آنها انتظار می رود برای سازمان کار می کنند و این کار را داوطلبانه انجام می دهند. موقعیّتی مبتنی بر همکاری حاکم می شود و باور «آنها – علیه – ما» حداقل تا آن جا که به مدیر بلافصل مربوط می شود، از میان می رود.

از نظر رهبر سه مقوله گسترده در محیـط کـار وجود دارد: همکـاری، اطـاعت، اطـاعت همراه با دشـمنی. (در نظامهای مبتنی بر شایسـتگی، و خیلی بنـدرت در سـایر نظامهـا مقوله چهـارمی هم وجود دارد و آن عـدم اطـاعت است. این مقوله به طور طبیعی دوام چنـدانی نـدارد. زیرا در صورت عدم تغییر، فرد محیط کار خود را ترک می کند. معمولاً در نقاطی که میزان امنیّت شـغل بالاـست چنین امری روی می دهـد.) طبیعی است که موقعیّت مبتنی بر همکـاری بر سـایر شـرایط برتری دارد، امّـا از آن جا که چنین وضعیّتی نیاز به اعتماد

متقابل دارد تنها پس از یک دوره طولانی به وجود می آید.

شـاخصترین موقعیّت مبتنی بر اطـاعت است. افراد آنچه را به آنهـا گفته می شود (از آنها انتظار می رود) نه بیش و نه کم انجام می دهند، از اشتیاق به کار خبری نیست، ابتکاری از طرف کارمندان مشاهده نمی شود، اشتباه متداول است و اشتباهها اغلب بر اثر دنبال کردن دستوری کتبی پیش می آید که چه بسا تطابقی با روش قبل ندارد. («ببنید

من دقیقاً آنچه را شـما گفتید انجام دادم، اگر مشـکلی در روش کار وجود دارد ، آن را اصلاح کنید، شما برای همین پول می گیرید!») این واکنشی است که معمولاً در وضعیّت

مبتنی بر اطاعت هنگامی که در روند کار اختلال ایجاد می شود، پیش می آید. امّا اگر مدیر

بداند که این مشـکل اجتناب پذیر بوده است، دشـمنی و رنجش آشکار می شود. اگر این احساس به فعالیّت بعدی منتقل شود، عدم اعتماد بیشتر به وجود می آید. این واقعیت نسبهً بسرعت می تواند از اطاعت به اطاعت همراه با دشمنی تبدیل شود.

اطاعت همراه با دشـمنی مدّت زیادی می تواند دوام داشته باشد. جناحها تشکیل می شود، و هر جناح بیشترین تلاش خود را به عمل می آورد تا جناح مقابل را از میدان به

در کنـد. در این موارد نزاکت رعـایت و کار در کمترین میزان انجام می شود. مـدیر برای توجیه عمل انضـباطی مـدرک جمع آوری می کند. کارمندان بخوبی از این امر آگاهند امّا امید دارند با نگاه داشـتن تولید در حداقل میزان، چه از نظر کیفی و چه کمّی، مشکلاتی

برای مدیر فراهم آورند (و به این ترتیب توجه مسؤلان رده بالا به مسأله جلب خواهد شد).آنها همچنین در انتظار دستورند. که اگر با توجّه دقیق به همه جزئیات اجرا شود، مـدیر را دچار دردسـر خواهد کرد. اگر از همان ابتدا کار بر مبنای احترام و اعتماد متقابل

باشد، دادن یک دستور ضعیف، محیطی مبتنی بر اطاعت همراه با دشمنی ایجاد نخواهد کرد.

چگونه می توان جوّی مبتنی بر همکـاری که عامـل اساسـی در رهبری است به وجود آورد؟ این کـار را می توان بـا واگـذاری [بخشـی از وظـایف به دیگران] انجـام داد. حتی در کوچکترین واحـدها معمولاًـ می توان برخی وظـایف را به دیگران واگـذار کرد. همراه بـا واگـذاری وظایف به دیگران، اختیاراتی نیز به آنها بدهیـد، به این ترتیب کارمنـدان می فهمنـد که شـما به آنان اعتماد دارید. (در نظامهای شایسـتگی که در آنها واگذاری وظایف ورای شرح شغل می تواند بر رده بندی کارمندان و حقوق آنها اثر بگذارد، این امر

می توانـد یک مشـکل باشـد. در این گونه موارد با احتیاط عمل کنیـد.) همچنین واگذاری برخی وظایف به کارمندان فرصتی است برای پرورش مهارتهـای جدیـد در آنـان. از آن جا که کارمنـدان معمولاً از فرصـتهایی که برای رشـد آنان پیش می آید استقبال می کنند، شما

می توانید احساسات مثبت آنان را افزایش دهید و از طریق واگذاری وظایف آنها را تشویق کنید. واگذاری وظایف به دیگران همچنین موجب خواهد شد که شـما وقت بیشتری برای برنامه ریزی و پرداختن به مسایل پیدا کنید و در نتیجه خود را به عنوان یک

برنامه ریز و متخصص که هر دو لازمه رهبری قوی است به دیگران بشناسانید.

هرگاه افراد به وظایفی جدیـد بپردازنـد و سـعی کنند فعالیّتهایی را انجام دهند که قبلاً هرگز بدانها نپرداخته اند، اشـتباهاتی رخ خواهـد داد. بـا جبران این اشـتباهات از طریق آموختن و آموزش تجـارب می توانیـد شـهرت خود را در مقـام یـک متخصـص افزایش دهید. با پرداختن به این کار با حالتی مثبت سرمشقی برای کارمندان خواهید بود. اشتیاق

مسری است! اگر انتظار می رود که اشتباهاتی رخ دهد و اگر آموزش و اصلاح اشتباه

براساس رابطه همکار با همکار (و نه رابطه فرادست با فرودست) انجام شود، این تجربه می تواند برای همه مثبت باشد.

باید بر پیشرفت کار واگذار شده نظارت داشته باشید. در مجموع شما مسؤول تکمیل همه وظایفی هستید که برای واحد شما تعیین شده است. امّا مسأله مهمتر آن است که این نظارت بدرستی و گاه بگاه صورت گیرد. به این ترتیب کارمندان می فهمند که شما به پیشرفت آنان علاقه مند و در صورت نیاز مایلید به آنان کمک کنید. در ابتدا گزارش هفتگی یا دو هفته ای وسیله خوبی است که شما را از پیشرفت کار و مشکلات آن آگاه می کند. چنین گزارشهایی این تصور را زایل می کند که کسی در اطراف کارمند می گردد و نگران است که چه پیش می آید. اگر شما در گزارشهایی که برای مقام بالاتر تهیه می کنید

از این گزارشها استفاده کنید کارمندان شما را در مقام نماینده خود خواهند شناخت.

هنگامی که در عمل بر مرحله صدور دستور یا فرمانی می رسید، دو راه پیش رو دارید: تقاضا یا درخواست. عواملی که در فصل ۹ مورد بحث قرار گرفت برنحوه درک فرمان شما، اعم از محتوا و نیّت نهفته در ورای آن مؤثر است. ارتباط شفاهی همواره دارای عناصر غیر شفاهی است و عوامل موقعیّتی نیز بر فرآیند تفسیر یک پیام اثر می گذارد.

افراد در محیطهای مبتنی بر همکاری و پذیرش به درخواستها سریعتر از تقاضاها پاسخ می دهند. وابستگی دو جانبه میان مدیر و کارمند آشکار می شود و دریافت کنندگان فرمان احساس می کنند که با آنان مانند انسان، و نه ابزار، رفتار می شود. اصلاح درخواستها، در صورت ضرورت از اصلاح تقاضاها آسانتر است.

امّا برخی افراد نیاز دارند که تقاضاها به آنان ابلاغ شود. معمولاً چنین نگرشی ناشی

از تجربه پیشین است که به مقاومت در برابر تغییر می انجامد. گاه این نگرش قابل تغییر

نیست. البته برخی افراد تنبلند و لازم است تهدید شوند تا بیش از میزان حداقل کار کنند.

گروهی دیگر ممکن است بی توجه و بی اعتنا باشند و ممکن است لازم باشد تهدید شوند که در کار خود کوشش ثمربخش تری داشته باشند.

دستور باید روشن باشد و معمولاً توضیح دلایل صدور آن می تواند رضایت کارمندان را جلب کند. دستورهای مبهم موجب می شود که کارمندان کوشش چندانی در کار

نداشته باشند و اعتمادشان نسبت به مدیر کم شود. هیچ دستوری نباید برای کارمندان ابهامی داشته باشد و آنان باید بدانند که چه بکنند و برای انجام آن چقدر فرصت دارند،

چنانچه مدیری این اطلاعات را به کارمندان ندهد، دچار دردسر خواهد شد. از سوی دیگر اگر بیش از حد به جزئیات بپردازید، کارمندان در مورد اعتماد شما نسبت به تواناییهایشان دچار تردید خواهند شد. به بیان دیگر دستور خود را بروشنی و به دور از

افراط یا تفریط بیان کنید. آنچه را کارمندان باید بدانند به آنها بگویید اما آن قدر افراط نکنید که مسائل مغشوش شود.

هیچ چیز سریعتر از صدور دستورهای نامعقول، اعتبار شما را در مقام سرپرست خدشه دار نخواهد کرد. نامعقول بودن دستورها می تواند به زمان انجام کار، حجم کار، یا

منابع در دسترس برای انجام آن مربوط باشد. هنگامی که از طرف مقامهای بالا فشار وارد می شود، قول انجام کاری که در زمان معیّن انجام پذیر نیست، آسان است. این مطلب را به خاطر بسپارید و جز در موارد اضطراری تسلیم چنین وضعی نشوید و حتّی اگر تسلیم شدید دقت کنید که بیش از آنچه در توان دارید قول ندهید. موقعیتهای اضطراری یا فشار از طرف مقامهای بالاتر بیش می آید امّا چنین مواردی در سازمانهایی که بخوبی اداره می شود، زیاد اتفاق نمی افتد و چنانچه کارمندان و سرپرست بخوبی با یکدیگر کار کنند، به نحوی اثر بخش از عهده چنین موقعیتهایی برخواهند آمد. اگر موارد

فشار از طرف مقام بالاتر بسیار زیاد باشد، نشانه نبود برنامه ریزی و کنترل سرپرست است، چنین وضعی چنان که باید، موجب بی اعتمادی کارمند می شود. دستورهای معقول، اهداف واقع گرایانه و زمان کافی برای نیل به آنها را تأمین می کند.

سرپرست جدید با به خاطر داشتن این راهبردها امکان خواهد یافت که بدون مانع و در مدّتی معقول از مدیری که اختیارش تنها ناشی از مقام است به مدیری تبدیل شود که اختیارش ناشی از احترام و اعتماد کارمندان باشد. برای افرادی که در مدیریّت شیوه رهبری را اختیار می کنند، به رغم وظایف متعددی که یک رهبر برعهده دارد، کار آسانتر از قبل خواهد بود، زیرا کارکنان از آنان بیشتر حمایت خواهند کرد. در اصل یک نفر نقش

رهبری رسمی و دیگر اعضای گروه نقش حامیان رهبری را به عهده می گیرند به این ترتیب این واحد سازمانی بدون آگاهی از آنچه پیش خواهد آمد به سمت نظام

ص:۲۸۶

دانشگاهی حرکت می کند. در یک سازمان پیچیده و دارای ساختار، مانند کتابخانه، به همان میزان که مدیر احتمالاً به رهبری گروهی نزدیک شود (در برابر رهبری فردی) به مدیریّت دانشگاهی نزدیکتر خواهد شد.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۲۸۷

۱۲. کارگزینی : بُعد انسانی کار

اشاره

امور مربوط به کارگزینی کتابخانه، ضمن آن که هیچ گاه ساده نبوده، در ۱۵ سال اخیر بیش از پیش پیچیده شده است. مقررات رو به تزاید دولت در زمینه شیوه های استخدامی (از استخدام تا انفصال، کناره گیری و بازنشستگی)، بودجه های در حال کاهش (یا ثابت) که در نمونه های استخدامی نیاز به جرح و تعدیل دارد و نگرانی رو به فزونی کارمندان نسبت به شرایط و منافع کار موجب شده است که امور کارگزینی وقتگیر، پیچیده و اغلب دلسرد کننده شود.مشکل است که دقیقاً بدانیم مقررات دولتی چه هستند زیرا به نظر می رسد که هر روز در حال تغییرند. در واقع امروزه در دانشکده های کتابداری اختصاص واحدهای درسی به این مسأله در دست اقدام است و بدون شک متون درسی نیز در این مورد تألیف خواهد شد. در حوزه این کتاب تنها به رؤس کلّی این مسأله در یکی از دو فصلی که به امور کارگزینی اختصاص دارد خواهیم پرداخت. در این فصل به جنبه انسانی کارگزینی و در فصل بعد به کارگزینی از بعد یک نظام به مسائلی چون شایستگی و خدمات کشوری، گفتگوهای دسته جمعی به منظور بهبود وضع و تشکیل اتحادیه پرداخته خواهد شد.

همان گونه که قبلًا گفته شد نظارت بر پول و اشیا و بیش بینی آنها، کاری نسبةً سهل است، امّا افراد (رؤسا، مدیران، کارمندان) چنین نیستند. بیشتر دشواریهای کتابخانه به

نحوی به افراد مربوط می شود و مدیر احتمالاً ۹۰ درصد توجه خود را معطوف به مشکلات کارکنان کتابخانه می کند تا مشکلات فنی آن. در فصلهای قبلی کتاب عمدةً به

ص:۲۸۹

افراد از نظر فعالیّتهای خاص مـدیریّت پرداخته شد. مطالب این فصل به چگونگی اسـتخدام افراد در کتابخانه و چگونگی رفتار با آنان در مقام کارمند اختصاص دارد.

شناخت نیاز

امروزه در بسیاری از کتابخـانه هـا، بویژه در ایالاـت متحـده نمی داننـد از نظر کارکنـان چه نیازهـایی دارنـد. در گذشـته برای برآورد تعداد احتمالی کارکنان مورد نیاز در طول یک سال مالی می توانستیم گامهای نسبةً ساده ای برداریم. امروزه هنوز هم لازم است همان کارها انجام شود، امّا مدیر باید از مسائلی بیش از اینها آگاه باشد، ممکن است لازم باشد

درصـد مردان و زنان کارمند را در هر رده، سابقه نژاد، سن و بسـیاری از ویژگیهای دیگر آنان را بداند و بشـناسد. در برخی از قلمروهـای قـدرت دولت لازم است (میان نژاد و جنس) توازنی برقرار شود که بازتاب ترکیب نیروی کار محلّی باشـد. بنابراین برای یک جمعیّت اسپانیایی محلّی ۲۵ درصـدی لازم است که ۲۵ درصـد از کارمندان کتابخانه از جمعیّت اسـپانیایی انتخاب شوند. البته جمعیّتها چنان بسرعت تغییر می کنند که کارمندان

«قابل قبول» یک سال ممکن است بازتاب جامعه کتابخانه در یک یا دو سال دیگر نباشـد. آخرین عاملی که این امر را پیچیـده می کند آن است که نظامهای شایسـتگی که بسـیاری از کتابخانه ها از آنها پیروی می کنند، رفتار تبعیض آمیز را مشـروع نمی داننـد. بنابر این بسـیاری از کتابخانه های آمریکا کوشـش کرده انـد دو نکته را مـد نظر قرار دهند؛ پرداختن به یک نیاز واقعی برای ایجاد فرصتهای برابر استخدامی و رفتار عادلانه و نیز پرداختن به مشکل

واقعی تأمین نیازهای حقیقی کتابخانه از نظر استخدام کارکنان با انتخاب آنان از میان

جمعیّت محلّی و از طریق ضوابط و راهبردهای دولتی واقعاً برابر (و گاه غیر واقع گرایانه).

یک نمونه دست اوّل، وضعیّتهای عجیبی را که از برنامه های مثبت - عمل حاصل شده است نشان می دهد. دولت محلّی یکی از نمونه های استخدام کارکنان حرفه ای کتابخانه را

مورد بررسی قرار داد و در پایان برای کتابخانه تقدیرنامه ای فرستاده شد که نشان می داد

کتابخانه در تأمین درصد مورد نیاز، البته با یک مورد استثنا، موفق بوده است. این مورد

استثنایی آن بود که کتابخانه «برای مقام معاونت اداری از مردان مکزیکی کمتر استفاده

می کرد»، و برای جبران این عدم توازن لازم بود اقدامهایی صورت گیرد. مخصمه واقعی

کتابخانه آن بود که تنها یک مقام معاونت اداری داشت که تصدی آن برعهده خانمی سیاه پوست بود. این مسأله بتدریج طیّ چندماه بعد حل شد، امّا فقط چندروز کاری تلف شد (برای نشستهای کارمندان) و مقدار زیادی کاغذ به مصرف رسید. کتابخانه موافقت کرد که متصدی این مقام ضمن استعفا در این مقام باقی بماند و در این مدّت کتابخانه تلاش بسیاری کرد که یک متخصص مکزیکی مرد را بیابد که این مقام را بپذیرد.

در تلاش برای ایجاد طبقه بندی مشاغل، بیشتر نظامهای شایستگی همه مشاغلی را که در این نظام وجود دارد بررسی کرده اند یابه طور مداوم در حال بررسی آنها هستند. هر شغل به رده ای از جدول طبقه بندی اختصاص دارد. به طور طبیعی هر رده دارای یک دامنه حقوقی و سیاهه ای از صلاحیتهای اساسی برای تصدّی یک شغل در آن رده است. هدف نهایی ایجاد وضعیّتی است که در آن همه افراد در این قلمرو قدرت که تحت پوشش نظام شایستگی است در مقابل کار برابر حقوق برابر دریافت کنند (بنگرید به : جدول ۱ – ۱۲). در نظامی که نشان داده شده است، منشیهای دوّم صرف نظر از بخشی که در آن کار می کنند، حقوق یکسانی دریافت می دارند. همچنین واقعیّت دارد که شخص ممکن است به عنوان یک کتابشناس رده اوّل یا معاون رده اوّل کتابخانه در طبقه بندی شناخته شود و در کتابخانه کار نکند. اگر وظایف واقعی با رده تناسب داشته باشد عنوان رده (برای نمونه، کتابشناس، مسؤلیت مرمت کتاب کتابخانه یا معاون کتابخانه) صرف نظر از آن که شغل مربوطه در کجا انجام می شود، به آن شغل اطلاق می شود. افرادی که در کارگزینی کار می کنند اطلاعاتی را که سرپرست درباره هر شغل تهیّه کرده

است (شرح شغل) کسب می کنند، آن را در رده بندی قرار می دهند و بدین وسیله دامنه حقوقی آن را، و تا حدّی مهارتها یا دانش لازم برای تصدّی آن را تعیین می کنند. ممکن

است پس از آن که کسی کاری را آغاز می کند، اگر وظایف آن شغل با آنچه ابتدا پیش بینی

شده است تطابق نکند، آن شغل «بار دیگر طبقه بندی» شود. این بدان معناست که ممکن است کارمندی به رده ای منتقل شود که حقوق آن نسبت به رده ای که ابتدا برای او تعیین

شده بود، کمتر یا بیشتر باشد.

همه این مطالب بدان معناست که سرپرست باید وقتی را برای تعیین دقیق شرح مشاغل اختصاص دهد. به این ترتیب وی می تواند از مشکلاتی که با کارکنان یا در زمینه

بودجه پیش می آید اجتناب کند. (اگر دامنه حقوق تا ۱۰۰ دلار در ماه افزایش یابد ممکن است در بودجه کتابخانه پولی برای پرداخت حقوق مورد نیـاز بـاقی بمانـد.) اگر شـرح مشاغـل نکـات زیر را شامـل شود و به نمونه هایی که در این فصل می آید نزدیک باشد، بسیاری از مشکلات اجتناب پذیر است.

مزیّت تعیین دقیق آنچه نیاز دارید آن است که کتابخانه را از جامعه و هر نوع تغییر در

آن بخوبی آگاه می کنید. با وقت بیشتری که باید صـرف همه مراحل کارگزینی شود، البته بدون اسـتخدام کارمند بیشتر برای انجام دادن این کار سـنگینتر، این مزیّت اهمیّت بیشتری می یابـد. صـرف نظر از بحثهایی که برای رد یا قبول این نیازهای دقیق وجود دارد،

این نیازهـا وجود دارد و برای تضـمین آن که وقتی کسـی خواسـتار اطلاعـات است، این اطلاعات در اختیارش قرار گیرد، باید گامهایی برداشته شود.

بنابر این شرح مشاغل باید شرایط زیر را دارا باشد:

توصیف روشنی از وظایف و مسؤلیتها ارائه دهید. (از کلماتی چون «و مانند آن» یا «غیره» هرگز

نباید در شرح مشاغل استفاده شود.) وظایف جدید تنها در صورت توافق دو جانبه افزوده می شود

و بی درنگ به صورت مکتوب در می آید.

رابطه مقام را با کل سازمان روشن کنید. کارمند به چه کسی باید گزارش دهد؟ آیا این مقام زیر

دستانی دارد؟ رابطه این مقام با سایر مقامها در یک سطح برابر چیست؟ شرح مشاغل باید به این پرسشها پاسخ دهد.

نیاز به خدمات ویژه را توضیح دهید. کارگزینی معمولاً این کار را به منظور توجیه یک مقام انجام

می دهد. آیا برای مقام قدیمی به فرد جدیدی نیاز است یا مقام جدیدی در حال شکل گیری است؟

صلاحیتهای لازم برای احراز مقام را بروشـنی توضـیح دهید. این توضـیحات باید روشن باشد و برای هرمتقاضـی آن شغل ارائه شود. همچنین همه صلاحیتها از هرنوع باید به صورت «مکتوب» درآید.

دامنه حقوق مطلوب را بیان کنید.(۱)

به یاد داشـته باشـید، اگر شـما اندیشه روشنی از ویژگیها و مهارتهای مورد نیاز فرد نداشته باشید، ممکن است هنگام ملاقات با فردی که می خواهید و مورد نیاز شماست

۱- پس از ایجاد مقام و طبقه بندی آن بیشتر این مقوله ها در آگهیهای شـغلی که منتشـر می شود - گاه شـرح شغل نیز خوانده می شود - مورد استفاده قرار گیرد.

دچار مشکل شوید. هر یک از شرح مشاغل زیر (که با اجازه کتابخانه عمومی اینگل وود(۱) [کالیفرنیا] تکثیر شده است) توصیف نسبةً خوبی از هر مقام به دست می دهد.(به مسأله نیاز به مقام در اسناد داخلی شهر اشاره شده است و صلاحیت و پاداش کلّی در رمز کارمندان شهر اینگل وود وجود دارد؛ از این رو، این موارد وجود دارند امّا در این جا مطرح شده اند.)

عنوان شغل رئیس بخش جوانان

عنوان طبقه کتابدار

گزارش به مدیر کتابخانه

محل کتابخانه اصلی

خلاصه . رئیس بخش جوانان خدمات و برنامه های جوانان را هدایت و مواد خاص جوانان را انتخاب می کند.

صلاحیتها. علاوه بر صلاحیتهای استاندارد دانشگاهی، کتابدار جوانان باید به آنان علاقه مند و با

آنان سازگار باشد. گذراندن دوره های تخصصی در کار با جوانان مطلوب است.

وظایفدرصد

۱) رئیس بخش جوانان برنامه هایی را برای آنان طراحی و ایجاد می کند.۴۰٪

ممکن است برای این کار باروای بخشهای مختلف کتابخانه وبخش تفریحات شهر مشورت کند.

۲) رئیس بخش جوانان مواد کتابخانه ای مناسب برای جوانان را انتخاب و سفارش می دهد؛ گزارش کتابها را تنظیم می کند، مجموعه ها را تحلیل می کند؛ موادی را که دیگر مناسب نیستند از مجموعه خارج می کند.۳۵٪

رئیس بخش جوانان باید در مورد خارج کردن مواد با کارمندان دریافت کننده سفارش و کارمندان بخش پردازش فنی مشورت کند.

۳) رئیس بخش جوانان خدمات این بخش را با سایر بخشهای کتابخانه هماهنگ می کند۵٪

وی باید با سرپرستان بخشهای مختلف کتابخانه مشورت کند.

۴) رئیس بخش جوانان گزارشها و آمار را تهیّه می کند.۵٪

۵) با سایر کارگزاران مربوطه ارتباط بر قرار می کند؛ او از نیازهای جوانان جامعه کتابخانه آگاه

۱- (۱) - Inglewood.

است.۴٪

رئیس بخش جوانان ممکن است با بخش تفریحات شهر مشورت کند.

۶) رئیس بخش جوانان کنفرانسها و نشستهایی ترتیب می دهد؛ آثار مربوط به حرفه خود را می خواند؛ از شیوه ها و روشهای جدید آگاه است.۴٪

۷) رئیس بخش جوانان دستیاران غیر حرفه ای را راهنمایی می کند.۲٪

۸) رئیس بخش جوانان بودجه این بخش را تهیّه می کند، از به طور ادواری آن را بررسی و در مورد آن گزارش می دهد.۲٪

وی باید با معاون اداری در مورد تهیه بودجه مشورت کند.

۹) رئیس بخش جوانان در مورد خط مشی و شیوه های خدمات جوانان به مدیر کتابخانه کمک می کند و توصیه هایی به او ارائه می دهد.۱٪

۱۰) رئیس بخش جوانان در مورد حوزه مشکلات گزارش می دهد و تغییراتی را در شیوه ها توصیه می کند?٪

۱۱) رئیس بخش جوانان گزارش کارگزینی را بررسی می کند، گزارشهای کارآمدی تهیّه می کند، و با متقاضیان مقامهای جدید مصاحبه می کند.۱٪

وی در این مورد باید به دفتر بازرگانی اطلاع دهد.

۱۲) رئیس بخش جوانان در هنگام لزوم باید در مقام کتابدار مرجع به مراجعه کنندگان خدمات ارائه دهد.-

عنوان شغل سرپرست بخش گردش (کتابخانه شاخه ای)

عنوان طبقه کمک کتابدار

گزارش به کتابدار کتابخانه شاخه ای زیردستان کارمندان دفتری و دستیاران

کتابخانه شاخه ای هنگامی که به انجام وظایف بخش گردش مواد

گمارده می شوند.

محل کتابخانه شاخه ای

خلاصه . سرپرست بخش گردش مواد (کتابخانه شاخه ای) عملیات گردش مواد کتابخانه شاخه ای و حفظ قفسه ها را هدایت

می کند، و کارمندان دفتری و دستیاران را که برای انجام وظایف در بخش

ص:۲۹۴

گردش مواد منصوب شده اند سرپرستی می کند. این مقام، با مقام سرپرست گردش مواد در کتابخانه

اصلی متفاوت است زیرا سرپرست گردش مواد در کتابخانه شاخه ای عملیات دفتری را در کتابخانه

شاخه ای سرپرستی می کند و در غیبت یک کتابدار مسؤلیت او را به عهده می گیرد.

وظایفدرصد

۱) کارهای جاری میز امانت را اداره می کند، زیرا این شغل یک مقام «در حال کار» تلقی می شود.۵۰٪

۲) بر دریافت و گردش مواد کتابخانه نظارت می کند.۱۰٪

۳) سرپرستی کارمندان دفتری و دستیاران را عهده داراست.۱۰٪

۴) فعالیتهای بخش گردش مواد کتابخانه شاخه ای را با کنترل گردش و سایر بخشهای مربوطه هماهنگ می کند.باید در این مورد با کارکنان کنترل گردش و کارکنانی که از این امر تأثیر می پذیرند مشورت کند.۵٪

۵) کار کارکنان دفتری را که به وظایف کتابدار کتابخانه شاخه ای مربوط می شود (مانند تکمیل برگه ها،

انتقال کتابها، نمایشگاهها، برنامه های ویژه و غیره) هماهنگ می کند.۵٪

۶) برشیوه های ثبت کتابخانه شاخه ای و ذخیره کتاب نظارت می کند.۵٪

در این مورد وی باید با کارمندان دفتری مسؤل ثبت و مسؤل نظارت بر ذخیره مشورت کند.

۷) خط مشی های مربوط به گردش مواد کتابخانه را تفسیر می کند و توضیح می دهد و خط مشی های خوب و مضر را برای همه تفسیر می کند.۴٪

۸) موجودی کتابخانه شاخه ای را فهرست می کند و آن را می طلبد.۲٪

وی در این مورد باید دفتر بازرگانی کتابخانه را آگاه کند.

۹) برنامه ها را تهیّه می کند، بر ورقه های ثبت ساعات کار نظارت و وظایف کارمندان دفتری را تعیین می کند.۲٪

باید سرپرست بخش گردش مواد کتابخانه اصلی را برای نیازهای دیگر کارکنان و دفتر بازرگانی کتابخانه را در مورد ورقه های ثبت ساعات کار آگاه کند.

۱۰) گزارشها را دریافت می کند و پول را به دفتر بازرگانی کتابخانه یا سرپرست بخش گردش کتابخانه اصلی انتقال می

دهد.۲٪

باید دفتر بازرگانی کتابخانه را آگاه کند.

ص:۲۹۵

۱۱) گزارشها و آمار گردش مواد را نگاه می دارد.۱٪

باید دفتر بازرگانی کتابخانه را آگاه کند.

۱۲) با سرپرستان بخشهای گردش مواد مشورت می کند. حوزه های مسأله را گزارش می دهد و تغییراتی برای روش توصیه می کند.۱٪

۱۳) بر فعالیتهای کارکنان داوطلب نظارت می کند.۱٪

۱۴) به منظور تعیین شرایط نگاهداری مواد کتابخانه را بازدید می کند.۱٪

در این مورد باید دفتر بازرگانی کتابخانه را آگاه کند.

۱۵) شرایط وسایل و تجهیزات را بررسی و گزارش می دهد.

باید دفتر بازرگانی کتابخانه را آگاه کند.

عنوان شغل معاون اطلاع رسانی

عنوان طبقه کارمند دفتری ارشد کتابخانه

گزارش دهنده به سرپرست بخش مرجع و اطلاع رسانی کتابخانه

نظارت کننده بر –

محل کتابخانه اصلی

خلاصه . معاون اطلاع رسانی پشت میز اطلاع رسانی (در نزدیکی مدخل کتابخانه و در کنار فهرست همگانی) مستقر می شود. در مورد استفاده از کتابخانه اطلاعات عمومی ارائه می دهد. مراجعه

کنندگان را در استفاده از فهرست مؤلف عنوان و در مورد محل استقرار مواد یاری می دهد، به تلفنها پاسخ می دهد و ارتباطها را بر قرار می کند.

صلاحیتها مسؤل این مقام باید با منابع، خدمات، نظام رده بندی و خط مشی کتابخانه آشنا باشد. وی باید دارای تحصیلات دانشگاهی، به کتاب و مطالعه علاقه مند و از فعالیتهای جامعه کتابخانه آگاه باشد. قابلیّت کارکردن با مردم و پاسخگویی به آنها از شروط تصدّی این شغل است.

وظایفدرصد

۱) مراجعه کنندگان را در مورد استفاده از فهرست مؤلف – عنوان و محل استقرار مواد کتابخانه یاری می دهد.۳۰٪

۲) منابع و خدمات کتابخانه را توضیح و اطلاعات هدایتی ارائه می دهد.۲۰٪

۳) به تلفنها پاسخ می دهد و ارتباطها را بر قرار می کند (حوزه خدمات همگانی کتابخانه)۱۵٪

ص:۲۹۶

۴) از درخواستهای تلفنی مواد کتابخانه را شناسایی می کند.۱۰٪

۵) درخواستهای کتاب را دریافت می کند؛ فُرمها را ویرایش و با اطلاعات اضافی کتابشناسی تکمیل می کند.۵٪

۶) با استفاده از منابع میز اطلاع رسانی، اطلاعات تجاری کتابشناسی را برای مراجعه کنندگان تفسیر می کند.۵٪

۷) با استفاده از منابع میز اطلاع رسانی(فرهنگها، سالنامه ها، راهنمای شهرها، فرهنگهای جغرافیایی، راهنماهای تلفن و غیره) اطلاعات مرجع آماده سازی را فراهم می آورد.۵٪

۸) پرسشهای مربوط به اطلاع رسانی را دسته بندی و آنها را به کتابداران مرجع ارجاع می دهد.۵٪

۹) بایگانی محلی سازمان را حفظ می کند و در مورد آن ناحیه، از جمله رویدادهای جامعه استفاده کننده اطلاعات عمومی فراهم می کند.۵٪

* [به دلیل شرایط فیزیکی کار با مراجعه کنندگان، این شغل (مانند شغل کتابدار مرجع) در نوبتهای مختلف

انجام می شود و متصدی این مقام هنگامی که پشت میز اطلاع رسانی نیست وظایف دیگر مربوط به این شغل را عهده دار می شود. میزان وقتی که]به این ترتیب] صرف می شود در درصدهای مربوط به این مقام گنجانده نمی شود. معاون اطلاع رسانی در اوقاتی که به کار اشتغال ندارد به وظایف دیگری خواهد پرداخت که در پشت میز اطلاع رسانی قابل انجام است.]

عنوان شغل دستیار خدمات فنّی

عنوان طبقه دستیار کتابخانه

گزارش دهنده به سرپرست فهرست نویسی

نظارت کننده بر –

محل خدمت کتابخانه اصلی

خلاصه. دستیار خدمات فنّی ماشینی برگه های فهرست نویسی را در برگه دان قرار می دهد و تنظیم می کند و کارهای مربوط به خدمات فنّی ماشینی و جابجایی مواد را انجام می دهد:

وظایفدرصد

۱) پس از انجام خدمات فنّی، نتایج را ویرایش می کند. این کار شامل ویرایش برچسبها و فهرستها می شود؛ آمار را نگاه می دارد.۳۵٪

۲) در طرحهای خاص و وظایف ویژه، کارکنان خدمات فنّی را یاری می دهد۱۵٪

ص:۲۹۷

۳) برگه های فهرست نویسی را دسته بندی می کند و در برگه دان قرار می دهد ۱۰٪

۴) کتابها را همراه با تغییرات سوابق، خدمات فنّی و آمارها در کتابخانه جابجا می کند ۱۰٪

۵) جیب کتابها را می چسباند و از دستگاه برقی چسب محافظت می کند ۱۰٪

۶) مواد و تجهیزات کتابخانه را بسته بندی می کند و انتقال می دهد. محموله ها را برای انتقال به کتابخانه های اصلی و شاخه ای آماده می کند. ۱۰٪

۷) محموله را باز و مواد را در قفسه ها می چیند ۵٪

۸) برگه های فهرست را نشانه گذاری می کند. ۳٪

۹) براساس یک برنامه به مرمت کتابها کمک می کند. ۲٪

برای اطلاع از چگونگی جدول پرداخت حقوق در یک کتابخانه بزرگ، جدول ۱-۱۲ طبقه بندی حقوق را برای بخشی از شهر که دارای کتابخانه است نشان می دهد. در بیشتر نظامهای بزرگ چنین جدولی در چند صفحه قابل تهیّه و دارای تقسیمهای فرعی است. به این ترتیب کتابداران در یک گروه، پاره حرفه ایها در گروه دیگر و کارمندان دفتری در یک گروه قرار می گیرند. اگر شما وظیفه خاصی را در نظر دارید، معلوم کردن سطح صحیح حقوق افراد لازم برای انجام آن کار ممکن است بسیار وقت گیر باشد، زیرا آنچه شما می خواهید انجام شود، احتمالاً با هیچ یک از شرحهای مشاغل موجود هماهنگ نخواهد بود. بنابر این شما باید ابتدا نوع کار را توضیح دهید و سپس به فکر یک طبقه بندی مشابه

باشید (باحقوق از پیش تعیین شده). از این رو در جدول ۱ - ۱۲ شغلی نظیر شرحی که برای دستیار رده دوّم کتابخانه آمده است حقوقی بین ۹۴۹ و ۱۱۳۷ دلار خواهدداشت. میزان حقوق به صلاحیتها، تجربه و تا حدی میزان سختی کار بستگی دارد.

جدول ۱ - ۱۲ جدول پرداخت حقوق

لُس آنجلس عنوان و برنامه پرداخت حقوق

عنوان رمز نام دامنه حقوق

۵۰۰۷

منشی رده ۲ ۹۹۱ - ۸۳۱ دلار

۵۰۰۸ منشی رده ۱ ۸۶۸ - ۷۲۷

۵۰۰۹ منشی تندنویس رده ۱ ۹۰۸ - ۷۶۰

ادامه جدول ۱ – ۱۲

عنوان رمز نام دامنه حقوق

۶۴۵۶

دستیار برنامه رده ۲ ۱۱۳۷ – ۷۲۹

۶۴۵۷ دستیار برنامه رده ۱ ۹۹۱ – ۸۳۱

۶۶۵۰ دستیار زبان ۱۳۰۵ – ۱۰۸۷

۶۶۵۲ اطلاع رسان ارشد زبان ۱۰۴۰ – ۸۶۸

۶۶۵۳ اطلاع رسان زبان ۹۴۹ – ۷۹۴

۶۶۷۷ خواننده برای نابینایان ۶۳۸

۶۶۹۳ مترجم غیر فنی ۹۴۹ – ۷۹۴

۶۶۹۴ مترجم فنّی ۱۰۴۰ – ۶۸۶

۶۷۳۲ کتابشناس رده ۲ ۹۹۱ – ۸۳۱

۶۷۳۳ کتابشناس رده ۱ ۸۶۸ – ۷۲۷

۶۷۵۹ دستیار رده چهارم کتابخانه ۱۳۰۵ – ۱۰۸۷

۶۷۶۰ دستیار رده سوم کتابخانه ۱۱۳۷ – ۹۴۹

۶۷۶۱ دستیار رده دوم کتابخانه ۹۹۱ – ۸۳۱

۶۷۶۲ دستیار رده اول کتابخانه ۸۶۸ – ۷۲۷

۶۷۷۲ مرمت کار ارشد کتاب کتابخانه ۱۱۳۷ – ۹۴۹

۶۷۷۳ مرمت کار کتاب کتابخانه ۸۶۸ – ۷۲۷

۶۷۷۴ کارآموز مرمت کار کتاب کتابخانه ۷۶۰ – ۶۳۸

۷۲۳۱ سرپرست بررسی ۱۱۶۱ – ۹۶۹

۷۲۳۲ کارمند ارشد بررسی ۹۹۱ – ۸۳۱

۷۲۳۳ کارمند بررسی ۸۶۸ – ۷۲۷

۹۰۳۰ ۱۳۰۵ – ۱۰۸۷

۹۰۳۱ ۱۱۳۷ – ۹۴۹

۹۰۳۲ ۹۹۱ – ۸۳۱

۹۰۳۳ ۸۶۸ – ۷۲۷

ب – عملیات سرشناسه

۴۷۷۰ سرپرست رده دوّم تعیین سرشناسه ۱۱۹۱ – ۹۹۱

۴۷۷۱ سرپرست رده اوّل تعیین سرشناسه ۱۰۴۱ – ۸۶۸

ص:۲۹۹

ادامه جدول ۱ – ۱۲

عنوان رمز نام دامنه حقوق

۴۷۷۲

کارمند عملیاتی ارشد تعیین سرشناسه ۹۹۱ – ۸۳۱

۴۷۷۳ کارمند عملیاتی تعیین سرشناسه ۹۰۸ – ۷۶۰

۴۷۷۴ دستیار کارمند عملیاتی تعیین سرشناسه ۷۹۴ – ۶۹۵

ب – ذخیره کتاب

۵۰۶۰ سرپرست ارشد مخزنها ۱۶۰۷ – ۱۳۳۶

۵۰۶۱ سرپرست مخزنها ۱۴۶۴ – ۱۲۱۷

۵۰۶۲ مسو□ل ارشد ذخیره کتاب ۱۱۶۱ – ۹۶۹

۵۰۶۳ کارمند مخزن ۱۰۶۳ – ۸۸۸

۵۰۶۴ مسو□ل ذخیره کتاب ۱۰۱۵ – ۸۴۸

۵۰۶۵ دستیار مخزن ۸۸۸ – ۷۴۳

۵۰۶۶ کارمند تحویل ۸۶۸ – ۷۲۷

دو□ین گام در شناسایی نیازهایتان آن است که تعداد مرخصهایی را که کتابخانه احتمالاً باید در سال مالی آینده داشته باشد، تا حد امکان پیش بینی کنید. در این بررسی

فرآیند برنامه ریزی مسائل زیر باید در نظر گرفته شود.

چه تعداد از کارمندان قابلیّت ترفیع دارند؟

چند کارمند قابلیّت ترفیع ندارند امّا این قابلیّت را دارند که در سطح کنونی به صورت غیر قطعی به کار ادامه دهند؟

چند کارمند (و اغلب اگر وجود داشته باشند) باید مرخص و جابجا شوند؟ (نظامهای شایستگی به

خاطر حفظ کارمندان نالایق شهرت دارند.)

چه تعداد از افراد در شرف بازنشستگی اند؟

چند مقام جدید مطلوب است؟ و چند مقام جدید احتمالاً قرار است به وجود آید؟ (رقم اوّل تقریباً

به طور ثابت از رقم دوّم بیشتر است.)

احتمال می رود چند نفر از کار استعفا دهند؟ این مسأله را از تعداد افرادی که ظاهراً قابلیّت ترفیع دارند می توان پیش بینی کرد، زیرا آنها احتمالاً علاقه مندند که خود را برای مقامهای بالاتر در نظامهای دیگر نامزد کنند.

ص:۳۰۰

شرایط شغلی

با انتخاب بسیار دقیق کارمندان جدید، آموزش صحیح آنها و مشاهده پیشرفت آنها طی چند ماه اوّل استخدام می توانید از بسیاری از مشکلات اجرایی کار اجتناب کنید. انتخاب و آموزش همگام با یکدیگر پیش می روند، اگر یکی از آنها کفایت نکند، دیگری احتمالاً ـ نمی تواند موفق باشد. کسی که از صلاحیتهای اساسی بی بهره است و برای وظیفه ای که به او واگذارده شده شایستگی ندارد، با هیچ میزان آموزش نمی تواند به یک

کارمند خوب تبدیل شود. همچنین با یک برنامه ضعیف آموزشی (یا در صورت نبود برنامه آموزشی) بهترین روش انتخاب هم بی ثمر خواهد بود.

امّا شرایط آموزش و تجربه آموزی برای یک شغل نباید آن قدر خشک باشد که از کار متقاضیان احتمالی که ممکن است کاملاً این شرایط را تحقق نبخشند جلوگیری کند. بسیاری از مشاغل می تواند به وسیله افرادی انجام شود که دارای زمینه های نسبةً زیادی

باشند. برای نمونه یک منشی می تواند کسی باشد که سرعت ماشین کردن او خوب باشد، به مبانی زبان (زبانهایی) که در آن اداره مورد استفاده قرار می گیرد مسلّط باشد، از شیوه های رهبری اطلاع داشته باشد، شخصیّت خوب و توانایی آن را داشته باشد که بدون نظارت دقیق، پاره ای جزئیات را رعایت کند. برای منشی بودن الزاماً ضرورتی ندارد که شخص آموزش ویژه ای ببیند.

متأسفانه کتابخانه ها معمولاً شرایط آموزشی غیر واقع گرایانه ای را برای مقامها ایجاد

می کنند. به یقین قرار دادن یک حسابدار در مقام یک کارمند دفتری جزء به هدر دادن مهارتهاست، و گماردن یک فارغ التحصیل دانشگاه در یک مقام دفتری که راهی برای پیشرفت ندارد نیز از همین مقوله است. امّا تقریباً هر آگهی شغلی حاکی از آن است که تحصیلات دبیرستانی لازم است و اغلب برای تصدّی مشاغل دفتری مدرک دانشگاهی مورد نیاز است. تاکنون بیشتر الزامهای [مبنی بر گذراندن] آموزش رسمی در دادگاه مورد منازعه بوده است. در نتیجه این اعتراضها بیشتر اظهارنظر در مورد صلاحیتهای مطلوب به عبارت «یا معادل آن» ختم می شود. برخی مردم گهگاه ضرورت آموزش مدرسه کتابداری رسمی را برای انتصاب افراد به مقامهای حرفه ای مورد پرسش قرار داده اند.

هنگام بررسی شرایط شغلی عواملی بجز مهارتهای اساسی، آموزش و لیاقت مطرح

ص:۳۰۱

می شود. هر کار فرما ترجیح می دهد افرادی را استخدام کند که احتمالاً برای مدّتی در سازمان بمانند، کارکنند و به کار علاقه مند باشند، بتوانند با همکاران و روای خود کنار

بیایند. و به طور مرتب و آماده سرکار حاضر باشند. در مقامهای خدمات عمومی ظاهر افراد و نحوه صحبت کردن نیز حائز اهمیّت است. افراد معلول کاملاً می توانند از عهده

بسیاری از فعالیتهای مربوط به خدمات عمومی برآیند، و از نظر صلاحیت نباید (و در بسیاری از محاکم قضایی نمی توانید) یک معلولیّت جسمی را به عنوان دلیل عدم صلاحیّت ذکر کنید. از سوی دیگر برخی از افراد غیر معلول از تماس با افراد معلول اجتناب می کنند. آیا می توانید امیدوار باشید که از طریق روبرو کردن افراد با پیشداوریهایشان نگرشها را تغییر دهید؟ در مواقعی این رویارویی ممکن است به تغییر نگرش منجر شود، یا ممکن است شکایتهایی وجود داشته باشد و از شما حمایتی نشود. امّا به خاطر داشته باشید که در هر شغلی که با مردم سروکار دارد، مانند بخش مرجع که

کارمندان آن باید بتوانند به مراجعه کنندگان نزدیک شوند و موجبات رضایت آنها را فراهم کنند، وجود قابلیّت اجتماعی،ابتکار و رانه ضروری است. در هر مورد ، باید در مورد شمول شخصیّت یا شرایط ظاهری در یک شرح شغل، دقیق باشید.

استخدام

پس از تعیین شرایط، جستجو برای یافتن متقاضیان آغاز می شود. بیشتر کتابخانه های بزرگ برای یافتن افراد باصلاحیت برای مقامهای حرفه ای خود در سطح کشور اقدام می کنند و بیشتر افراد غیر حرفه ای خود را از مناطق محلّی انتخاب می کنند. آگهی های

استخدام باید دارای همان اطلاعات اساسیِ مندرج در شرح شغل باشد و نشان دهد که شخص چه موقع و در کجا باید استخدام شود. به متقاضیان باید وقت کافی، حداقل یک ماه برای اقدام داده شود، مگر آن که وضع اضطراری باشد. کوتاه بودن دوره درخواست معمولاً منجر به آن می شود که تعداد متقاضیان کم باشد (که بسیاری از آنها صلاحیّت کامل ندارند).

ص:۳۰۲

انتخاب

پس از دریافت درخواستها، فرآیند بررسی آنها آغاز می شود. این فرآیند چند مرحله دارد: فُرمهای درخواست، آزمایشهای قبل از استخدام (در صورت ضرورت)، مصاحبه شخصی و رسیدگی به صلاحیّتها و تجربه گذشته کاری. معمولاً فقط با تعداد کمی از افراد براساس درخواستهایشان و مدارکی که به آن متّکی هستند مصاحبه می شود. همچنین تا زمانی که سیاهه متقاضیان را به نویدبخش ترین گروه تقلیل نداده اید معمولاً

در باب صلاحیتها و تجارب کاری گذشته تحقیق نکنید.

فرمهای درخواست شغل

فُرم درخواست شغل در مورد تکمیل کننده فرم اطلاعات زیادی در اختیار می گذارد. نه تنها داده های خامی که در برگه نوشته می شود، بلکه نحوه تکمیل این فرم نیز اطلاعاتی در اختیار می گذارد. این فرم می تواند حاوی اطلاعات زیادی در مورد انگیزه،

رانه، رشد و مهارتهای زبانی متقاضی باشد. چنین فُرمهایی باید به پرسشهای زیر پاسخ دهد:

آیا متقاضی رشد و پیشرفت ثابتی داشته است یا فقط بدون هیچ دلیل آشکاری (و در مدّت کوتاهی) از مقامی به مقام دیگر منتقل شده است؟ اگر پاسخ روشن نیست. این مسأله باید در

مصاحبه روشن شود که آیا احتمالاً مشکل شخصی دلیل این امر بوده است یا خیر.

آیا درخواست نشانگر اهداف و آرمانهای تحصیلی معیّنی است؟

آیا چنین می نماید که متقاضی جهت و رانه مشخصی دارد که در شغل جدید می تواند مفید باشد؟

آیا در دوره شغلی متقاضی خلأهای بدون توضیحی وجود دارد؟ اگر چنین باشد از متقاضی باید خواسته شود که در این مورد توضیح دهد.

امّا به خاطر داشته باشید که اگر کتابخانه با برنامه های استخدامی یکسان موافق است از پرسیدن برخی سؤالات چه در فرم و چه در مصاحبه خودداری کنید. سؤالات شخصی در مورد نژاد و مذهب نباید مطرح شود. سن و جنس پرسیدنی است؛ هنوز هم بیشتر فُرمه‌ا در مورد این مسائل پرسشهایی را مطرح می کنند؛ امّا اگر کسی حق شما را

در مورد پرسیدن این پرسشها مورد سؤال قرارداد بهترین راه آن است که آنها را حذف

کنید. پیشتر شما می توانستید هرگونه سؤلی را که می خواستید در فرم درخواست مطرح کنید. هنوز هم اگر بتوانید ثابت کنید که این نوع پرسشها ارتباط مستقیمی با شغل مورد

نظر دارد می توانید آنها را مطرح کنید. اگر نتوانید به پرسش «آیا پاسخ به پرسش X واقعاً

به اجرای کار بستگی دارد؟» پاسخ مثبت دهید، در این صورت باید آن را حذف کنید.

اگر در شرح شغل از عبارت «یا معادل» استفاده کرده اید، در این صورت باید آماده باشید بروشنی توضیح دهید که چه چیز معادل محسوب می شود و چه چیز نمی شود. معمولاً ـ از آن جا که فُرم درخواست مبنایی برای انتخاب اوّلیه داوطلبان برای مصاحبه فراهم می کند، باید جای کافی برای صورت کردن اطلاعات مربوط به آموزش معادل و تجربه وجود داشته باشد.افرادی که برای مصاحبه انتخاب نشده و فاقد شرایط رسمی بوده اند، اغلب ادعا کرده اند که حتّی با وجود داشتن سابقه معادل، مورد بی عدالتی قرار

گرفته اند. اگر شکایتی در این موارد صورت گیرد، آماده باشید توضیح دهید که مراد شما

از معادل چیست.

درخواستها را یک یا دو روز پس از آخرین مهلت تعیین شده بررسی کنید. افرادی را که به طور آشکار فاقد شرایط رسمی یا معادل هستند (و ظاهراً همیشه افرادی با چنین ویژگیهایی وجود دارند) می توانید از مراحل بعد حذف کنید (معمولاً باید فوراً به این

افراد اطلاع داده شود که از جریان انتخاب خارج شده اند.) سپس کار دشوار انتخاب افرادی که باید برای مراحل بعد دعوت شوند آغاز می شود. برای برخی از مقامها (کارمند دفتری مبتدی تا کارمند حرفه ای مبتدی) ممکن است لازم باشد در یک روز معین از متقاضیان امتحانی به عمل آید (معمولاً فقط در نظامهای کتابخانه ای شهری) اگر

قرار باشد مقام مورد نظر به متقاضیان منطقه محلی واگذار شود، در این صورت البته همه

متقاضیانِ دارای صلاحیّت باید دعوت شوند.

تأمین افراد مورد نیاز از سطح کشور مشکل متفاوتی را به وجود می آورد. با توجه به هزینه سفر ومسکن کتابخانه های معدودی می توانند هزینه های همه نامزدها را بپردازند و انتظاری غیر عقلانی خواهد بود که نامزدها هزینه خود را بپردازند، مگر آن که موقعیّت

بسیار خوبی برای به دست آوردن شغل مورد نظر داشته باشند. گردهمایی ها و نشستهای انجمنهای کتابداری راهی برای رفع این مشکل است، زیرا بسیاری از انجمهای محلّی در

جلسه هـای سالانـه خود «مراکز کاریابی» برپا می کننـد که به کارمنـدان و کارفرمایان آینـده امکان می دهـد بسـهولت با افراد زیادی تماس برقرار کنند. امّا مراکز کاریابی راه حلهای

کاملی نیستند و تقریباً همیشه برخی افراد براساس فُرم درخواست و نامه های ارجاعی رد یا دعوت می شوند.

به نظر می رسـد که ارزشـیابی درخواسـتها همیشه بیش از آنچه انتظار می رود به درازا می کشد. حتّی اگر فرد با تجربه ای هم باشـید هرگز مطمئن نیستید که کارتان را بدون اشـتباه انجام داده اید. امّا هنگامی که تصمیم خودتان را گرفتید، دعوتنامه ها را صادر و برای مصاحبه ها برنامه ریزی کنید.

آزمونها

اگر برای شـغل مورد نظر مهارتهـای «آزمودنی» مورد نیـاز باشـد، برگزاری آزمونهـایی قبـل از مصاحبه بسـیار مفیـد است. البته برگزاری آزمون به دلایلی چون عدم اعتبار، شیوع

پنهانکاری و رواداشـتن تبعیض در مورد برخی از درخواستها مورد اعتراض قرار گرفته است. تنها آزمونهای قبل از استخدام که در کتابخانه ها مفیـد است، آزمونهایی است که مهارتهای دستی ماننـد ماشـین نویسـی، بایگانی، حسابـداری و سایر ویژگیهای سنجش پذیر را اندازه می گیرد. برخی از این آزمونها موجود و معتبر است. چرا کسی را به

عنوان ماشین نویس استخدام کنیم که سرعت مورد نیاز را برای این شغل ندارد؟

عدم موفقیّت در استفاده از آزمونهای مهارتی می تواند – نه تنها از نظر تولید – بسیار

پرهزینه باشـد. فردی که اسـتخدام و سـپس از کـار برکنـار می شـود اعتمـاد خـود را از دست می دهـد و سـرخورده می شـود. همچنیـن آمـوزش (یـا تلاش برای آمـوزش) آن فرد بـه صـرف هزینه و وقت نیـاز دارد و این تلاش بایـد برای فرد بعـدی که استخدام می شود تکرار شود.

در واقع فرآیند کامل انتخاب باید تکرار شود. با استفاده از یک آزمون ساده که کاری را

که قرار است انجام شود نشان می دهد یا آزمونی که واقعاً با وجهی از آن شـغل ارتباط داشـته باشد، کتابخانه می تواند تصویر روشنی از شغل مورد نظر را به متقاضی نشان دهد و خود از مهارتها و لیاقتهای بالقوه او مطمئن شود.

از آزمونهای مهارتی برای استفاده بیشتر در حین مصاحبه، می توان سود جست، زیرا

این آزمونها به مصاحبه کننده امکان می دهد درباره نتایج آزمون با متقاضی بحث کند. کسی که فاقد مهارت لازم برای شغلی خاص است، معمولاً در بررسی نتایج آزمون به این واقعیّت پی خواهد برد. چنین شناختی ممکن است در متقاضی انگیزه ای ایجاد کند که مهارت خود را در برخی زمینه ها ارتقا دهد تا آزمونهای مشابه را در آینده بخوبی بگذراند. (حتّی در برنامه نویسی که از آزمونهایی مبتنی بر کار دستی نمی توان استفاده

کرد، آن برنامه نویسی که با قلم و کاغذ صورت می گیرد نشانگر قابلیّتها خواهد بود.)

مصاحبه

مصاحبه قبل از استخدام مکمّل فُرم درخواست شغل و آزمونهاست، زیرا به مصاحبه کننده امکان می دهد دانش فنّی و حرفه ای و نیز میزان تجربه متقاضی را بسنجد. همچنین

مدیر می تواند ویژگیهای شخصی و عاطفی متقاضی را ارزیابی کند و این کاری است که براساس فُرم درخواست بسادگی انجام نمی گیرد. مصاحبه برای متقاضی نیز قابل استفاده است تا به وسیله آن شغل مورد نظر را (به طور عمقی) و نیز کارمندان کتابخانه را بشناسد. مصاحبه برای مدیر و متقاضی کار فرصت مغتنمی است که زوایای تاریک را روشن کنند.

مصاحبه باید هدف و نقشه معینی داشته باشد. قبل از ملاقات، آمادگی دقیق ضروری است. در صورتی که درخواست قبلاً دریافت شده باید، قبل از مصاحبه باید مورد ارزیابی قرار گیرد. در صورتی که متقاضی وقتی که وارد می شود آن را تکمیل کند، بازهم

مدیر باید با او به طور خصوصی مصاحبه کند. در این صورت با توجه به زمینه های مورد بحث و نکاتی که باید از آن آگاه شد، می توان یادداشت برداشت. مهمتر از همه موجب اتلاف وقت خود یا متقاضی نشوید.

برخی از مصاحبه کنندگان بسیار صحبت می کنند. آنچه ضروری است آن است که متقاضی را وادار کنیم در مورد واقعیتهای مربوط به کار و خودش با مصاحبه کننده به عنوان یک راهنما، بحث کند. اگر مصاحبه کننده تمام وقت را به صحبت درباره سازمان بگذراند، هیچ چیز مهمّی درباره متقاضی نمی تواند بفهمد. میان ارائه اطلاعات ضروری به متقاضی و واداشتن او به آن که اطلاعات فرم درخواست را با اطلاعات دقیق تر شفاهی

خود تکمیل کند، باید توازنی برقرار باشد.

مصاحبه نباید حال و هوای بازجویی داشته باشد، چه در این صورت مصاحبه ضعیفی خواهد بود. همواره باید چند دقیقه ای به متقاضی فرصت داد تا آرام بگیرد و تقریبا «حالت عادی» پیدا کند. اگر چنین شود پاسخهای وی بیشتر نشانگر تواناییهای واقعی او خواهد بود. شرح شغل و جایگاه آن در سازمان نقطه خوبی برای آغاز است. (جزئیات زیادی ضرورتی ندارد، زیرا متقاضی ممکن است آن شغل را به دست نیاورد؛ توضیح بیش از حد ممکن است امیدهای کاذبی به وجود آورد.) نکته اصلی آن است که ضمن آن که بحث را از شغل مورد نظر به متقاضی که اینک مرکز اصلی توجه است می کشانند به وی فرصت دهید تا آرامش پیدا کند. شروع مصاحبه با میزان تحصیلات و سابقه کار آسان است، سپس بتدریج در صورت لزوم بیشتر به مسائل شخصی بپردازید(امّا این باید به طور قاطع به تصمیم شما در مورد استخدام یک فرد خاص برای یک مقام خاص ارتباط داشته باشد).

کلید کار مصاحبه گوش فرادادن است، سؤلات باز برای کسب اطلاعات مناسب است، امّا اگر مصاحبه کننده همه جوابها را نشنود، اطلاعات زیادی به دست نمی آید. مصاحبه کنندگان مبتدی باید دقت کنند که آن قدر درگیر تعیین پرسش بعدی نشوند که پاسخ پرسشی را که تازه پرسیده اند، نشنوند.

پرسشها باید تلفیقی از پرسشهای باز و پرسشهای ویژه باشد. قبل از پاسخگویی به پرسشهای نوع اوّل لازم است مصاحبه شونده افکار خود را سازمان دهد («چه چیز شما را برای این شغل واجد شرایط می کند - تحصیلات، تجربه، غیره؟») اشکال پرسشهای باز در آن است که امکان مقایسه میان نامزدها وجود ندارد. پرسشهای ویژه که نیاز به پاسخهای خاصی دارند. چنین مقایسه ای را امکان پذیر می کنند). چنین پرسشهایی معمولاً فنّی و به شغل مورد نظر مربوط است. این پرسشها ممکن است درباره برگه همسان یا تورفتگی همرج باشد (اگر شغل به فهرست نویسی مربوط باشد) یا ممکن است به برگه های سفارش مضاعف یا فنون بازبینی سطری مربوط باشد (اگر شغل مورد نظر در بخش فراهم آوری مواد باشد). از مطرح کردن پرسشهایی که مصاحبه شونده را به پاسخ صحیح هدایت می کند بپرهیزید. برای شغلی که پرداختن به جزئیات را

می طلبد. به پرسشی نظیر آیا خوب به جزئیات می پردازید؟» بدشواری می توان پاسخ «منفی» داد.

طول مصاحبه ها بایـد یکسان باشد. ۲۰دقیقه وقت برای مصاحبه به منظور انتخاب شـخص تازه کار یا غیر مدیریتی کافی است در صورتی که متقاضـی آن قـدر بی میـل است یا کناره گیری می کنـد که بجز بلی یا خیر نمی توان اطلاعات دیگری کسـب کرد، پس از تلاش منطقی، مصاحبه باید خاتمه یابد. اگر متقاضـی به طور آشـکار فاقد صـلاحیت است این مطلب را بصراحت باید به وی گفت.

اگر برای مقـامی چنـد نامزد وجود دارنـد به همه آنها بایـد این مطلب گفته شود و هر یک از آنها بایـد بدانـد که چه وقت می تواند منتظر نتایج باشد. نتایج طبق وعده و به فاصله

کوتاهی پس از مصاحبه باید اعلام شود.

اگر آنچه را گفته شده به اختصار بررسی کنیم شاید تهیّه صورتی از آنچه نباید انجام

شود، کمک کند. پرسشهایی را که ممکن است تبعیض آمیز تلقی شود مطرح نکنید: پرسشهایی چون «چند فرزند دارید؟ چند ساله هسـتند؟ آیا شـغل شوهر شـما مسـتلزم نقل و انتقال است؟» اجازه ندهیـد که مصاحبه قطع شود. قطع صـحبت هم بی ادبانه است و هم بی فایـده. تنها موارد اضـطراری حاد را نمی توان برای چنـد دقیقه به تأخیر انداخت. اجازه ندهید که مصاحبه بدون هدف پیش برود. اگر شـما مصاحبه گر هستید، برای هر جلسه سیاهه ای از پرسشها را آماده پیش رو داشته باشید، اجازه ندهید که کارمندان متقاضـیان را طبق مقبولیّت اجتماعی شان ارزشـیابی کنند. آنچه مورد توجه شماست سازمان است نه یک باشگاه سینمایی. برای تعیین این که متقاضـی «چگونه شخصـی است» پرسشهای دقیق روانشناسانه مطرح نکنید [زیرا] در وهله اوّل تنها افراد حرفه ای در زمینه روانشناسـی بایـد از این ابزار اسـتفاده کننـد؛ دوّم هیچ مجموعه واحدی از ویژگیهای آرمانی برای یک کارمند کتابخانه وجود ندارد.

تحقیق و ارزشیابی

یکی از دشوارترین و حسـاسترین زمینه هـا در هر رونـد اسـتخدام، تحقیق در مورد تحصـیلات و سـابقه کـاری متقاضـی است. توصیه نامه های معلمان و کارفرمایان سابق و نیز

ص:۳۰۸

گزارشهای حضور وغیاب در مدرسه و تاریخهای استخدام اغلب ضروری است. این مدارک از متقاضی تصویری ارائه می دهد که معمولاً در هر تصمیم گیری برای استخدام حائز اهمیّت است. امّا توصیه نامه ها کمتر مورد استفاده قرار می گیرند، زیرا بسیاری از مصاحبه کنندگان ترجیح می دهند با افرادی که معرفی شده اند، مستقیماً گفتگو کنند.

محرمانه بودن نظر معرّفان مشکلاتی پیش می آورد. آیا مصاحبه شونده باید از محتوای نامه آگاه شود؟ از نظر متقاضی بداقبالی است که کسی را به عنوان معرّف معرّفی

کند که نظری بسیار منفی درباره وی داشته باشد. از سوی دیگر اگر نویسنده بداند که متقاضی شغل محتوای نامه او را خواهد دید، ابراز نظریه ای صادقانه برایش بسیار دشوار خواهد بود. در برخی از ایالتهای آمریکا (برای نمونه کالیفرنیا و کلرادو) قوانینی در مورد گزارشهای باز دارند که چنین کاری را مجاز می شمارد، بنابراین بندرت از نامه

استفاده می شود.

مشکل اصلی وقتی به وجود می آید که متقاضی وانمود می کند دارای سابقه کار است. افرادی که ادعا می کنند در چند شهر کار کرده اند امّا آدرس کارفرمای قبلی یا نام مدیران

قبلی خود را مشخص نمی کنند، ممکن است درخواست کذبی ارائه داده باشند. با کنترل سازمانهایی که متقاضی نام آنها را ذکر کرده است می توانید مشخص کنید که آیا وی واقعاً

در این محلها با تواناییهایی که ادعا کرده استخدام شده است یا خیر. امّا یکی از راههایی

که احتمالاً می تواند از این روند وقت گیر جلوگیری کند آن است که از متقاضی بپرسیم «در محل کار قبلی شما در مورد استخدامتان با چه کسی می توانیم تماس بگیریم؟» (نسبت به متقاضیانی که ادعا می کنند که با کارفرمایان قبلی آنها نمی توان تماس گرفت

محتاط باشید، ممکن است کافرمایان قبلی متقاضی فوت کرده یا به جای دیگری منتقل شده باشند امّا چنین مواردی نادر است.) اگر نتوانید درباره قسمت اعظم سابقه کار متقاضی تحقیق کنید، وضع بسیار مشکوک خواهد شد.

سابقه تحصیل متقاضی را به طور مستقیم به تأیید مدرسه ای (مدارسی) که وی صورت آنها را ارائه داده است، برسانید. رونوشت رسمی این تأییدیه ها را بخواهید. اگر

جواز شغلی به متقاضی داده شده است، این مسأله را با کارگزاریهای ذی صلاحی که جواز شغل صادر می کنند، کنترل کنید، کتابخانه ها معمولاً فناوران (تکنسینهای) تعمیرکار

ص:۳۰۹

تمام وقت را برای برنامه های گسترده رسانه ها استخدام می کنند؛ به این افراد ممکن است جواز کار داده شده باشد. اگر گواهینامه حرفه ای که در برخی کتابخانه ها یک عامل

محسوب می شود مورد نیاز باشد، شاید لازم باشد درباره آن تحقیق شود.

تصمیم نهایی

همه فرآیندهای گفته شده به اخذ تصمیم مدیر می انجامد. فرم درخواست، آزمونها و مصاحبه ها، ترکیب و خلاصه می شوند و شغل مورد نظر به فرد واگذار می شود. انجام چنین ارزشیابیهایی اغلب مستلزم چیرگی بر تنگ نظری شخصی است. تنگ نظری درباره آنچه برای تصدّی موفقیّت آمیز یک مقام خاص لازم است. هرگاه مدیری دریابد که نظریه ای کلیشه ای درباره شغلی را پذیرفته است، شاید عاقلانه آن باشد که شخصی دیگر را نیز وادار کند که در مصاحبه یا حداقل در هنگام ارزشیابی حضور داشته باشد.

اشتباه دیگر، استخدام فردی از روی دلسوزی و بی توجهی به موارد آشکاری است که می تواند در افراد دیگر عدم صلاحیّت به شمار آید. چنین لطفی معمولاً ـ بی جاست و می تواند سبب ایجاد مشکلاتی برای سرپرست و اگر نگوییم برای کل کارمندان، برای خود متقاضی شود. هر چند ممکن است متقاضی نیازمند کمک باشد، امّا محوّل کردن شغلی به کسی که نمی تواند آن را انجام دهد نمی تواند کمکی به او بکند. بعلاوه، این روش می تواند به سازمان و روحیه سایر کارکنان صدمه زیادی وارد کند.

کارمند جدید

اوّلین گام در فرآیند آموزش – معارفه – بسیار حائز اهمیّت است. از لحظه ای که متقاضی شغل را می پذیرد. این فرآیند آغاز می شود. در این فرآیند بر واکنش طبیعی هر کارمند جدید که احساس می کند کمی زیان دیده است و کمی در سازمان جدید احساس بیگانگی می کند غلبه می شود. با افراد باید به عنوان آحاد مردم و کارمند برخورد کرد و آنها را به یاد آورد. نظم فیزیکی جدیدی باید آموخته شود. خط مشی باید مرور شود، قوانین و روشها باید توضیح داده شود و رمز لباس (در صورتی که چنین چیزی مرسوم باشد) باید تعریف شود. از آن جا که افزون بر آغاز کار فیزیکی، مسائل زیاد دیگری هم

وجود دارد، چند هفته اوّل از نظر شکل گیری یک نگرش نسبت به سازمان در ذهن کارمند جدید، حائز اهمیّت است.

روز نخست باید به معرفی روشهای کار سازمان اختصاص یابد. همکاران باید معرفی شوند، امّا اگر تعداد آنها بسیار زیاد باشد در وهله نخست باید آنها را به افرادی محدود

کرد که شخص باید با آنها کار کند. (ملاقات مردم از چپ و راست و به طور مختصر احساس سردرگمی ایجاد می کند نه امنیّت) کارمند جدید با تسهیلات مادی باید آشنا شود و ساختار کلّی سازمان از جمله افراد کلیدی باید به وی معرفی شوند.

معمولاً درباره وظایف شغل جدید و آموزش (نوع، مدّت و سرپرست آن) بتفصیل صحبت می شود. برای یک کتابدار در خدمات فنّی دوره آموزش بسته به پیچیدگی کار ۲ تا ۳ ماه به طول می انجامد. اگر کارمند ارشد به طور مستقیم مسؤل آموزش است (اگر مدیر نمی تواند باشد)،باید به کاری که آموزش می دهد علاقه مند باشد و آن را درک کند.

کارمندان جدید اغلب در چند روز نخست احساس سردرگمی و ناراحتی می کنند، امّا دو چیز می تواند این حالت را تا حدّی کاهش دهد. نخست به آنان اجازه دهیم برای چند ساعت در روز نخست واقعاً بدون مزاحمت کمی کار کنند. دوّم به جای آن که کارمند تازه وارد را در ۲ یا ۳ روز به کار آشنا کنید این کار را در چند روز انجام دهید. حتّی اگر کارمندان جدید واقعاً پنج راهنمای خط مشی یا شیوه نامه را بخوانند، این بدان معنا نیست که برای کسب اطلاعات موجود در این دستور نامه ها زمینه دارند. آموزش نیز باید انعطاف پذیر باشد تا با افرادی که از نظر سرعت آموختن با یکدیگر متفاوتند سازگار باشد.

تجربه کاری گذشته کارمند جدید معمولاً بر روش آموزش وی مؤثر است. افراد حرفه ای با تجربه یا کارکنان بخش مدیریّت ممکن است نیازی به دستورات دقیق نداشته باشند، شاید فقط لازم باشد اهداف، خط مشی، شیوه ها و مشکلات بالقوّه برای آنها توضیح داده شود. و از آن جا که کتابداران مبتدی باید با مبانی هر شغلی که ممکن است به آنان محول شود آشنا باشند، فقط تفاوتهای هر محل [خدمت] باید توضیح داده شود.

بیشتر شغلهای دفتر مانند شغلهای دستی و ساده نیاز به دستورات دقیق و خاص دارد. اعمال عادی هر شغل باشغل دیگر تفاوت دارد و معمولاً اعم از آن که کار مورد نظر

خدمات فنّی، قفسه خوانی یا بایگانی برگه ها باشد، باید توضیحات دقیقی داده شود. برنامه های آموزش گروهی برای چنین مشاغلی بسیار مؤثر است، امّا اخراج کردن و ایجاد مشاغل جدید بندرت به تعداد زیادی کارمند جدید امکان می دهد که در یک زمان شروع به کار کنند. امّا کتابخانه هایی که تعداد زیادی کارمند پاره وقت استخدام می کنند

ممکن است این مسأله را مورد توجه قرار دهند، به این ترتیب که برای استخدام گروهی برنامه ریزی و برای آموزش آنان به صورت گروهی نیز برنامه ای طرح ریزی کنند.

امّا برنامه دیگری نیز در این جا مطرح است و آن برنامه ورای آموزش است. کارآموزان باید یک سلسله مراحل روشن و صریح را به طور متوالی طی و تا حد امکان سریع در این امر فعالانه شرکت کنند («در یادگیری دست داشته باشند»). برای کارآموزان توضیح دهید که چرا وظایف آن گونه که هستند باید انجام شوند، چرا اصولاً باید انجام شوند و مفهوم این وظایف برای سازمان چیست؟ اگر کارآموز این را درک نکند ممکن است ابداً هیچ تمایلی به یادگیری آن وظیفه نداشته باشد.

اگر فنون کلاس بتواند مورد استفاده قرار گیرد مطمئن باشید که شامل دستور العمل، نشان دادن و کار عملی می شود که پس از ارزیابی صورت می گیرد. به نظر می رسد شرکت فعّال یکی از بهترین راههای یادگیری است و اگر با بازخورد قوی همراه شود می تواند برای کارآموزان ارزشمند باشد.

آموزش کارمندان حرفه ای

تعدادی از برنامه های آموزشی بویژه برای کارمندان حرفه ای و در سطح مدیریّت طراح شده است. مفهوم پیشرفت کارمند به نحو رو به تزایدی موضوع مقاله ها و کتابها را

به خود اختصاص داده است.۱ مطلب اساسی یکی است: افزایش قابلیّت کارمند کتابخانه به منظور انجام کاری که برای آن استخدام شده است و بدین وسیله افزایش کارآیی کتابخانه. برنامه پیشرفت کارمندان کتابخانه می تواند هم در کتابخانه و هم در

خارج از آن اجرا شود، امّا هدف هر دو یکی است؛ و مشکل نیز یکی است. مشکل انگیزه های متفاوت افرادی است که ممکن است از آموزش تأثیر پذیرند، اگر برنامه ها اجباری باشد بسیاری از کارآموزان در حد کمی شرکت می جویند، و اگر

اختیاری باشد، بسیاری از آنان از وقت شخصی خود برای ارتقای عملکرد کاری خود استفاده نمی کنند.

در کتابخانه برای آموزش کارکنان حرفه ای چند فن می تواند مورد استفاده قرار گیرد. پیشرفت برنامه ریزی شده برنامه ای است تلفیقی، مرکب از آموزش ضمن خدمت و پیشرفت که می تواند احتمال ارتقا را تضمین کند. هر کسی در این برنامه می داند که این

مرحله، چه مرحله ای است و فنون، آنان را با نظام به طور کلّی آشنا می کند (از جمله چرخش به کتابخانه های شاخه ای به شرط آن که جزو نظام باشند). چرخش وظیفه شیوه دیگری برای آموختن درباره کلّ نظام است؛ امّا در مورد افراد حرفه ای این کار معمولاً به مشاهده محدود می شود.امّا در کار یادگیری مشاهده از ابزار بیش از حد انفعالی تلقّی می شود، و به نظر می رسد تلاش برای یادگیری یک فعالیّت تقریباً غیر محسوس از طریق مشاهده کارآیی بسیار کمی دارد. چنین می نماید که شرکت عملی کارآموز در عملیات مدیریّت، کارآمدتر از مشاهده است و مقامهای کارآموزی معمولاً درست برای آن منظور به وجود می آید. چگونگی رفتار با یک کارآموز موقّت مشکلی است که مدیریّت و همکاران کارآموز با آن روبرو هستند. در تلاشهایی که برای حل این مشکل به عمل آمده مقامهای دستیاری به وجود آمده است؛ امّا دائمی بودن آنها امکان چرخش را که فرصتی برای تجربه اندوزی است فراهم نمی کند.

ترفیع موّقت بویژه در کتابخانه های کوچک یا متوسط مورد استفاده قرار گرفته است

تا کارآموز با وجوه جدید سازمان آشنا شود. امّا افراد برای تصمیم گیری در چنین موقعیّتهایی (براستی) شتابزده اند، و معمولاً در انتظار تعویض شغل، بر مبنایی روزمره

می اندیشند. استفاده از هیاتهای دون پایه (کمیته هایی از کارآموزان که برای حل مشکلات منصوب می شوند) چه از نظر حل مشکلات و چه از نظر مسأله کارآموزی مزایای زیادی دارد، وقت گیر بودن و جوّ آزمایش پدرسالارانه از عیوب این شیوه است.

همان گونه که گفته شد برای کارآموزی می توان از ابزارها و فرصتهایی در خارج از محیط کتابخانه سود جست. در این حالت انگیزش شخصی عمده ترین مسأله است. برنامه های کنفرانس در نشستهای انجمنهای حرفه ای اغلب به موضوعهای مربوط به مدیریت اختصاص دارد، امّا این برنامه ها به خودی خود ابزار کارآموزی نیستند. معمولاً،

در این نشستها اطلاعاتی ارائه می شود که ممکن است سبب شود افراد خواستار آموزش عملی شوند، امّا بندرت چیزی پیش از اساسی ترین نوع آموزش ارائه می شود، ارزش این نشستها در چیزهای دیگری است.

با ارزشترین برنامه ها آنهایی است که مدارس بازرگانی و مدیریّت ارائه می دهند یا برنامه های علوم سیاسی/ اداره امور دولتی و کارگاه مدیریت است که گروههای مختلف تخصصی ارائه می دهند. مزیّت این روش کارآموزی بر برنامه های کنفرانس آن است که؛ اگر چه روش مزبور ممکن است موضوعهای کمتری را در بر گیرد، امّا سطح ارائه مطالب احتمالاً به مقدار قابل توجهی بالا-تر است و موضوعهای عمیق تری را شامل می شود. [در این روش] مطالب بیشتر درباره زمینه ای خاص است (بودجه بندی، مدیریّت کارگزینی و غیره) تا بر یک گروه تخصصی مانند کتابداران، در ایالات متّحده احتمالاً بهترین برنامه را انجمن مدیریت آمریکا ارائه می دهد، که در تمام سطح کشور کارگاههایی دایر کرده است.

معمولاً- کتابخانه های منفرد آموزش خاص خود را ارائه و اغلب تلفیقی از روشها را مورد استفاده قرار می دهند. اما فنون آموزش که در این جا توضیح داده شد، نمایانگر انواع فنون اساسی بود که ممکن است شما انتظار رویارویی با آنها را داشته باشید. مزایا

وکاستیهای ویژه آنها به چگونگی تنظیم آنها با هر کارآموز است که باید همواره کانون آموزش باقی بماند.

ارزشیابی عملکرد

بنابر نظریه متعارف مدیریت در ایالات متحده برای موفق بودن عملیات هر سازمان از جمله کتابخانه، ارزشیابی عملکرد ضروری است. از لحاظ نظری ارزشیابی به کارمند کمک می کند تا عملکرد خود رابهبود بخشد. امّا نگارنده پس از ۶ سال تدریس مدیریّت در مدارس کتابداری آمریکا و کشورهای اسکاندیناوی دریافته است که مفهوم ارزشیابی رسمی کارمند به منظور ارتقا دادن مقام، ترفیع، یا برای اخراج کردن او برای بیشتر کتابداران، دست اندرکاران و دانشجویان تقریباً غیر قابل درک است. از سوی دیگر از نظر

آمریکا شکست در ارزشیابی رسمی کارمند، درک ناپذیر است (به نظر می رسد

انگلیسیها میان این دو طرز عقیده توازنی برقرار کرده اند.) همه این کشورها نظامهای کتابداری خوبی دارند – هر چند که ظاهراً کشورهای اسکاندیناوی پیشروترین و کتابداریِ دانشگاهی بریتانیا کمی بیش از سایرین بدعت گذار است – بنابر این، درست به نظر نمی رسد که عدم موفقیّت در ارزشیابی رسمی عملکرد شخص به شکست کتابخانه منجر شود.

براساس تحقیقات شخصی، معتقدم که کتابداران کالیفرنیای جنوبی و کشورهای اسکاندیناوی۲ به دلیل تشویق،تنش و خصومتی که اغلب فرآیند ارزشیابی عملکرد ایجاد می کند، علاقه ای به انجام این کار ندارند. به نظر می رسد که شیوه انجام کار هر چه باشد، افراد احساس می کنند که امنیّت آنها تهدید می شود. ارزشیابی منفی می تواند بر

حقوق و حتی امنیّت شغلی فرد اثر بگذارد. مردم اصولاً ـ نسبت به فرآیندی که احساس می کنند تا حد زیادی از مهار آنها خارج است نگرانند. شاید اگر فرآیند ارزشیابی ابزاری

برای تدریس یا آموزش محسوب می شد، این احساس خصومت کاهش می یافت. در عین حال دیر زمانی است که ارزشیابی و امنیّت شغلی به یکدیگر وابسته است. تغییر احساساتی که طیّ دوره ای طولانی پدید آمده است کاری بس دشوار است.

امّا در عمل، ارزشیابی عملکرد برای کارمندان باز خورد رسمی فراهم می کند؛ مدیر باید هر روزه به طور شفاهی و در دوره های متناوب به صورت مکتوب نظریه ای درباره کار کارمند ارائه دهد. این وظیفه مدیر است. بعلاوه بازخورد امکان بحث درباره مشکلات دیرینه و اهداف را فراهم می آورد. اگر ارزشیابی رسمی به صورت مثبت انجام نشود، بیش از آن که مفید واقع شود می تواند زیان آور باشد.

یکی از راههای پرهیز از مشکلات ناشی از ارزشیابی آن است که این فرآیند به صورت مداوم انجام شود به این ترتیب افرادی که هر شش ماه یا یک بار در سال نوبت ارزشیابی آنها فرا می رسد مدّت زیادی را در حالت تردید نسبت به آنچه که گفته خواهد شد به سر نخواهند برد. ارزشیابی غیر رسمی پیوسته و نظریه های مکتوب گاه به گاه می تواند فشار روانی وارد بر کارمندان را به میزان قابل ملاحظه ای کاهش دهد.

به طور طبیعی، مدیران باید مشکلات عملکرد را وقتی که رخ می دهند مورد بحث

قرار دهند. تمایل بر آن است که از هرگونه ناخشنودی اجتناب و اجازه داده شود که مشکل بتدریج حل شود. اگر چنین شود، ممکن است کارمند بخوبی در نیابد که اشتباهی رخ داده است. همچنین به رغم بحثهای تند مکتب روابط انسانی، هنگامی که کارمندی به گونه ای بسیار غیر قابل پذیرش عمل می کند - بویژه هنگامی که مسأله تعهد یا غفلت در

میان باشد، مدیران باید مایل به نشان دادن ناخشنودی خود باشند. این مسأله که روابط میان مدیر و کارمند آن قدر حساس و شکننده است که با یک کلمه شتابزده یا حرکت بد موقع از طرف مدیر، براحتی خدشه دار می شود، بیش از حد مورد تأکید مکتب روابط انسانی قرار گرفته است.

یک نظام سالم رابطه ای دو جانبه میان مدیر و کارمند برقرار می کند. هر یک از آنان آزادند که رضایت یا نارضایتی خود را ابراز کنند. کوشش برای اجتناب از هرگونه فشار یا

مشکل، فشار زیادی به افراد درگیر وارد می کند و هیچ مشکلی را نمی گشاید.

خطای کارمند هر چه باشد، هیچ مدیری حق ندارد در حضور دیگران او را توبیخ کند. گفتگو میان این دو باید هر چه زودتر امّا به طور خصوصی صورت گیرد. انتقاد باید

متوجه خطای کارمند باشد نه شخصیّت او یا بدتر از آن متوجه شخص او به عنوان یک انسان. به کاربردن کلمات توهین آمیز به کارمند یا هتک حرمت او نابخشودنی است. به کاربردن چنین کلماتی در یک ارزشیابی نشانگر آن است که این شخص شایستگی مدیریّت ندارد.

مدیر در ارزشیابی باید ثابت قدم باشد. معیارها نباید از این هفته تا هفته بعد یا از

فردی به فرد دیگر تغییر کند. به خاطر بسپارید که این نتیجه نهایی است که مورد ارزشیابی قرار می گیرد نه شیوه کار (به شرط آن که شیوه کار موجب دردسر یا مشکل نشود).

انعطاف پذیری باید با ارزشیابی استوار هماهنگ باشد، امّا انعطاف پذیری در انضباط پدید می آمد. یک کارمند جدید را نباید برای یک خطا مانند یک کارمند قدیمی با تجربه مسؤل دانست؛ حتّی اگر لازم باشد که مشکل حل شود. (مشکلی که در مورد یک کارمند جدید پیش می آید، ممکن است ناشی از آموزش باشد، از این رو بر این امر باید نظارت شود.) معمولاً کسی که فاقد مهارت برای انجام وظیفه ای است نباید بیش از حد

مـورد انتقـاد قرار گیرد، بلکه امکانـات آمـوزش بایـد برای او فراهم شود. اگر آموزش مؤثر واقع نشود، بایـد تمهیـدات دیگری اندیشید. تنها بی حرمتی، بندرت مشکلی را حل می کند.

هنگامی که مـدیری تشـخیص داد که عملکرد ضـعیف کارمندی ناشـی از تنبلی، عدم پشـتکار و بی علاقگی به کار است، وی بایـد تصـریح کنـد که از آن کارمنـد انتظار می رود کارخود را ارتقا بخشـد یا با تبعاتی روبرو خواهـد شد. صـرف نظر از نوع شخصیّت کارمند، این کار مناسب است.

یکی از مشـکلات واقعی قـدردانی آن است که بسـیاری از مـدیران تصورات مبهمی از قابلیّت و ارزش کارمنـدان خود دارنـد، آنان اغلب با اصـطلاحات کلّی از کارمنـدان خود قدردانی می کنند - «یکی از بهترین»، «اسـتعداد بالقوه واقعی» «یک سـرمایه بزرگ!» - امّا

بنـدرت رویـدادهایی ویژه پیش می آیـد که این عبارتها را تقویت کند. این مسأله می تواند در نتیجه «اثر هاله ای»(۱) به وجود آیـد - یک رویداد، خوب یابد، واقعاً می تواند نظریه کاملشخصـی را درباره شخصـی دیگر شـکل دهد، و همه این مسائل می توانـد کاملاًـ ناآگاهـانه صورت گیرد. این امر مطلوب نیست، امّـا بسـیاری از فُرمهـای ارزشـیابی (بنگریـد به : جـدول ۱ - ۱۲) خواستار قدردانی از بسیاری از ویژگیهای مبهم است.

بسـیاری از مـدیران میل دارنـد همه کارمنـدان را در رده متوسط هر نوع معیاری که به کار می برنـد قرار دهنـد. این عمل هیچ سودی ندارد. هیچ کس از آن به مطلبی پی نمی برد و

مدیر از تصمیم گیری پرهیز می کند. این نوع رده بندی به جلوگیری از اختلاف نیز کمک می کند - بجز در مورد کسانی که احساس می کنند باید در رده بالاتری قرار گیرند. بدیهی

است که در کتابخانه سـطح متوسط عملکرد وجود دارد، امّا برخی از کارمندان در سـطحی پایینتر و برخی بالاتر از آن کار می کنند، چه در غیر این صورت، آن سطح متوسط نیست.

تلاشـهایی به عمل آمده که فرمهای درجه بندی دقیقتری طرح شود. بویژه فُرم «انتخاب اجباری» مورد بررسی قرار گرفته است. در این فرم هم عبارات جالبی وجود دارد، امّا مدیر فقط حق انتخاب یکی از آنها را دارد. بنابر این عملکرد بدون اثر هاله ای

۱- (۱) - halo effect.

مورد بررسی قرار می گیرد. (بررسی شتابزده ای که فقط برای مرور فُرم صورت می گیرد، هدف آن را تأمین نمی کند.)

مدیر باید از فشار زیرکانه در فرآیند ارزشیابی آگاه باشد و آن عبارت است از نیازهای

شخصی مدیر و میزان تأمین یا عدم تأمین نیازها از سوی کارمندان. کسی که نمی تواند اختیاراتی را تفویض کند، مایل است کارمندانی را انتخاب کند که قدرت تشخیص و ابتکار نداشته باشند. هنگامی که این افراد ارزشیابی می شوند احتمالاً در رده خوبی جای

می گیرند، دقیقاً بدان علّت که بر مبنای ویژگیهای شخصی انتخاب و ارزشیابی می شوند. مدیری که از نظر فنّی صلاحیّت ندارد، معمولاً افرادی را انتخاب و حفظ می کند که صلاحیّت آنها حتّی از خود او هم کمتر باشد و در ارزشیابی آنها را در رده های بالا جای

می دهد، زیرا تهدیدی به شمار نمی آیند، فقط با مشاهده دقیق طی یک دوره طولانی مدیر می تواند مانع از دخالت بی دلیل عناصر شخصیّتی در فرآیند ارزشیابی شود.

تواتر رده بندی رسمی به میزان قابل توجهی متفاوت است. در طول ۶ ماهه نخست بویژه، کار رده بندی باید زود به زود صورت گیرد. حتّی اگر کتابخانه لزومی نمی بیند که

کار رده بندی رسمی را انجام دهد، مدیر باید این کار را به طور مستقل به عهده گیرد. بنابراین در طول سال نخست و در شش ماهه اوّل، هر دو ماه کارمندان را ارزشیابی کنید،

سپس سه ماه بعد و سرانجام در پایان سال بار دیگر آنها را مورد ارزشیابی قرار دهید. به

این ترتیب کارمند دقیقاً می داند که مدیر چگونه معیارهای ارزشیابی را تفسیر می کند.

پس از سال نخست، دوبار ارزشیابی در سال کافی است - یک بار برای نیازهای کارمندان و باردیگر برای استفاده مدیر. اگر عملکرد شروع به اُفت کند، ارزشیابی دوّم بویژه مفید

خواهد بود، زیرا یک سال انتظار بدون انجام هیچ کاری غیر عادلانه و بی حاصل است.

همان گونه که قبلاً اشاره شد، ارزشیابی کاملاً مطلوب به صورت غیر رسمی (شفاهی) و رسمی (مکتوب) در حال پیشرفت است.ارزشیابی غیر رسمی انعطاف پذیری را امکان پذیر می سازد و به فراهم آوردن مبنایی برای ارزشیابی کمک می کند که این یک خود، برقراری ساختار، تداوم و ثبات را در سراسر سازمان ممکن می کند.

ص:۳۱۸

رده بندی عملکرد برای کارمند مؤقت

نام تاریخ استخدام واحد

مقام (و مختصری از شرح وظایف

تاریخ انقضای خدمت دلیل آیا دوباره استخدام خواهد شد؟

نامطلوبرضایت بخشخوببسیار خوباستثنایی

رده بندی باید با دقّت و عدالت به نفع کارمند و کتابخانه انجام شود، قضاوت خود را بر مبنای تمام دوره خدمت و نه فقط براساس رویدادهای مجزا انجام دهید. (نظریه خود را در مورد رویدادهای مهم و غیر عادی یا عملکرد برجسته کارمند می توانید در قسمت تعیین شده ذکر کنید.) اگر مبنای کافی برای قضاوت درباره موردی را ندارید آن را در رده بندی منظور نکنید. این گزارش را باید زمانی که برای یک کارمند پاره وقت تقاضای افزایش حقوق می شود یا خدمت او تمام می شود، برای امور اداری فرستاد.

کمیّت : میزان کار رضایت بخشی که به طور منظم انجام می شود.

کیفیّت : میزان کاری که با استانداردهای تثبیت شده کیفیّت تطابق داشته باشد.

اعتمادپذیری : گزارش حضور و غیاب و تأخیر کارمند، تعداد ساعتهایی که کارمند در محل کار حضور دارد و جدول ساعت کار را پُر می کند، دقّت کارمند نسبت به اموال کتابخانه، و میزان پایبندی کارمند به دستورالعملها.

دانش کاری : درک کارمند از نوع کاری که باید انجام دهد و داشتن اطلاعات لازم برای انجام آن کار به طور شایسته.

قضاوت : قابلیّت کارمند برای اتخاذ تصمیم به منظور انجام کنشهای صحیح در صورت ضرورت تصمیم گیری.

روابط با افراد : نگرش کارمند نسبت به رفتار با مردم و شیوه رفتار او در برخورد با افراد در محیط کار.

وضع ظاهری : وضع ظاهری لباس کارمند و پاکیزگی آن در ساعتهای کاری.

ص:۳۱۹

کارمند نامطلوب

گهگاه مدیر با کارمندانی روبرو می شود که کاملاً نامطلوبند. آنها وقت بسیار زیادی را به هدر می دهند، غیر مولدند و به شیوه های گوناگون هزینه سنگینی را برای کتابخانه ایجاد می کنند. گاه ، مثلاً ـ در نظامهای شایستگی، چنین افرادی، از کارمندان قدیمی اند.

برخی از مدیران با کارکردن در اطراف چنین افرادی و استخدام افراد با صلاحیّت برای انجام کار، از کنار این موضوع می گذرند. برای کار کردن با چنین افرادی، مدیر کارآمد

فقط از سه شیوه می تواند استفاده کند: (۱) تلاش برای کمک به کارمند تا عملکرد خویش را بهبود بخشد؛ (۲) انتقال کارمند به محلّی که احتمالاً بتواند مفید باشد؛ یا (۳)

انفصال کارمند. هر یک از این سه شیوه بسته به شرایط، ارزش خاص خود را داراست، امّا قبل از هر عملی، هر یک از آنها باید کاملاً سنجیده شود.

در مورد کارمند نامطلوب سؤال عمده آن است که چه مدّت رفتار شخص چنین بوده؟ آیا بتازگی چنین شده یا مدّت درازی است که بدین صورت درآمده؟ اگر بتازگی چنین شده است، مدیر باید سعی کند بفهمد اشکالها در کجای کار است و درباره آنها با کارمند

صحبت کند. اگر رفتار کارمند سابقه دیرینه دارد باید بحثهای زیادی با وی صورت گیرد و

هنگامی که عملکرد به سطح نامطلوبی متمایل می شود، باید اقدامی به عمل آید.

اگر مشکل بر سر غیبت یا تأخیر ورود باشد - بویژه در مورد یک کارمند جدید - در این صورت [علت] مشکل باید کشف شود. ایجاد اصلاحاتی در جدول کاری ممکن است مشکلاتی را حل کند که احتمالاً از هیچ راه دیگری بآسانی حل نمی شود. چنین مشکلاتی ممکن است حتی موقعیّتی برای کشف مفهومی چون «وقت قابل انعطاف»[1] برای کلّ بخش، یا یک هفته ۴ روزه یعنی ۴۰ ساعت کار فراهم آورد.

مسأله اصطکاک با همکاران باید بزودی حل شود و نتیجه معمولاً انتقال و یا انفصال کارمند است. در این جا معمولاً گفتگو نتیجه ای ندارد، زیرا چنین مشکلاتی تقریباً همیشه دو جانبه است.

یکی از مهمترین راهها برای جلوگیری از مشکل عملکردنامطلوب استفاده مؤثر از دوره

۱- وقت قابل انعطاف (Flex Time) - زمان ورود و خروج کارمند تعیین شده نیست، امّا وی موظف است تعداد ساعت

معینی را در هفته یا ماه برای کارفرما، کار کند. – م .

آزمایشی(۱) است. اگر در پایان دوره آزمایشی باز هم مسأله ای لاینحل باقی بماند، مدیر یا باید دوره را تمدید و یا به خدمت کارمند خاتمه دهد. ناگزیر بودن به انفصال یا اخراج

کسی همیشه ناخوشایند است، بویژه اگر آن شخص مدّتی با سازمان کارکرده باشد.امّا اگر این تنها چاره باشد، مدیر نباید به انجام آن بی میل باشد. (همان گونه که در فصل بعد اشاره خواهد شد، نظامهای شایستگی شیوه های معیّنی برای انجام این کار دارند.)

بحث قبل در مورد عملکرد ضعیف کارمند بود. اگر شخص در حال دزدی یا دست بردن در گزارشها دستگیر شود یا به دلیل رفتار غیر اخلاقی گناهکار باشد، موضوع کاملاً

فرق می کند. تقریباً در همه جا مجازات چنین اعمالی اخراج فوری کارمند بدون اخطار و اغلب بدون آخرین حقوق است.

هنوز هم تجربه، راهنمای واقعی در رفتار با کارمندان نامطلوب است، بنابر این جای خوشوقتی است که مشکلات جدّی معمولاً بندرت پیش می آید. ارزشیابی مداوم می تواند حتّی مشکلات را بیشتر کاهش دهد، امّا وقتی مشکلی پیش می آید باید بی درنگ به آن پرداخت.

سایر عوامل در کارگزینی

مدیر با ایجاد عناصر در نظام کارگزینی کتابخانه سر و کار چندانی ندارد. هر چند در کتابخانه های بزرگ کسی مسؤل نظارت بر اجرای فعالیتهای نظام است، امّا معمولاً نظام

را یک واسطه خارج از کتابخانه بر آن تحمیل می کند. نظارت بر امور مربوط به مزایای شغلی وظیفه کارمند کارگزینی است. مرخصی های استحقاقی (زمان جمع شده، اتلاف احتمالی زمان جمع شده و تصویب) مزایای بیمه و برنامه های بازنشستگی بخشی از کار کارگزینی است. توضیح تفاوتها در برنامه های بیمه، کمک از طریق فُرمهای مطالبه [خسارت و غیره از بیمه] و جدول بندی مرخصی ها شاید در مقابل کارهای زیاد کارگزینی چندان مهم به نظر نیاید، امّا برای کارمندان بسیار مهم است (حتی با وجود آن

که ازنظر هرزبرگ اینها فقط عوامل بهداشتی اند). افزون بر آن کارمندان کارگزینی مسؤل

ص:۳۲۱

۱- دوره ای از ۳ ماه تا ۲ سال که طیّ آن کارفرما می تواند تقریباً به هر دلیلی نسبةً بسادگی کارمند را منفصل کند. در یک نظام شایستگی، انفصال فردی که دوره کارآموزی را گذرانده باشد، بسیار دشوار است.

امور مربوط به سلامت و امنیّت کارمندان اند (قانون امنیّت و سلامت شغلی)(۱) اینمسؤلیت از نگهداری سوابق حوادث تا رسیدگی به شرایط نا امن را شامل می شود (برای نمونه پلکان لغزنده یا انبار مواد شیمیایی).

جدول ۲ - ۱۲ قوانین و روشهای استخدام

نوع قانون دولتکالیفرنیاکلرادوجورجیامیشیگان پنسیلوانیا

مرکزی

تبعیض - نژاد XXXXXX

ملیّت XXXXXX

دین XX-XXX

جنس XXXXXX

سن XXXXXX

معلولیّت XXXXXX

تطبیق مجدد کارمند قدیمیX-----

گفتگوهای دسته جمعی برایXXXaXaXX

بهبودوضع

گزارش دهی و افشا X-X---

حق اعتصاب XbXbXaXaXaX

حداقل دستمزد XXX---

حقوق برابر XXXXXX

ساعتهای کار XXXXXX

مدّت میان ورود به محل X-X---

کار تا شروع به کار

وضع ظاهری XXX-XX

جبران خسارت کارمند XXXXXX

امنیّت اجتماعی X-----

امنیّت کارمند XXXXXX

بهداشت و امنیّت شغلی X--XX-

مقام و سوابق XXXXXX

a برای کارکنان دولت به کار نمی رود

b فقط برای برخی از کارکنان دولت به کار می رود.

ص:۳۲۲

۱- (۱) - OSHA : Occupational Safety and Health Act.

جدول ۲ – ۱۲ انواع قوانین دولت مرکزی و نمونه ای از قوانین ایالتی مؤثر بر مدیریّت کارگزینی را در کتابخانه ها نشان می دهد. از آن جا که این قوانین و تفسیرهای آنها بسیار

سریع تغییر می کند (به نظر می رسد تقریباً هر روز)، بیشتر کتابهایی که درباره امور کارگزینی تألیف می شود تنها می تواند راهنمای کلّی باشد. اگر پس از خواندن مطالبی درباره این برنامه ها در اسناد دولتی و مقاله های خبری، تصور می کنید که ممکن است مشکل داشته باشید، در مشورت با بخش کارگزینی خود تأمل نکنید.

اداره کارگزینی کتابخانه (یا قلمرو قدرت آن) باید منبع کمک به مدیر در تمام مراحل مربوط به امور استخدامی باشد – از نوشتن شرح مشاغل تا انجام امور مربوط به روزی که کارمند محل خدمت را ترک می کند. هر چه اطلاعات شما درباره نظامی که عضوی از آن هستید بیشتر باشد، کمتر نیاز پیدا می کنید که با اداره کارگزینی مشورت کنید.اگر ۹۰٪ از وقت شما صرف رسیدگی به انواع مشکلات کارکنان می شود، هر چه وقت بیشتری صرف کنید، آسوده تر خواهید بود.

در پیشنهادهایی که برای مطالعه بیشتر داده شده است، چند موضوع جالب دیگر نیز وجود دارد. بخشی درباره روشهای دیگر برنامه ریزی کار وجود دارد: موضوعی برای دوره کارورزی پیشرفته در اداره امور استخدامی، صورتی از مطالب مفید برای مصاحبه در تمام جنبه هایش نیز افزوده شده است.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

آثار کلّی

برنامه های دیگر

مصاحبه

جنبه های قانونی

ارزیابی عملکرد

برکناری و شکایت

ص:۳۲۳

مشکلات خاص

پیشرفت کارمندان

ص:۳۲۴

۱۳. کارگزینی: بُعد سیستمی

اشاره

کتابخانه به عنوان بخشی از یک نظام بزرگتر (اعم از تجاری، آموزشی یا دولتی) بندرت مجاز است که یک نظام کارگزینی مستقل ایجاد کند. حتّی کتابخانه هایی که به مؤسسه های خصوصی وابسته اند، معمولاً در کار کارگزینی از قوانین اصلی که برای آنان تعیین شده است پیروی می کنند. موضوعهایی چون دامنه حقوقها، استخدام، روشهای آزمون، مصاحبه و سود به مقوله های کاری مشابه در داخل کتابخانه و واحدهای خارج از آن بستگی دارد. از آن جا که بیشتر کتابخانه ها عمومی اند، در این فصل از کتاب بر شرایط

استخدام دولتی در سطوح مختلف دولتی، ایالتی یا محلّی تأکید شده است. حقوق کتابدار در کتابخانه عمومی معمولاً ـ به حقوق پرداختی به معلمان مدارس، مددکاران و سایر کارمندان حرفه ای دولت و نیز به حقوق پرداختی به کتابداران که در بخش خصوصی تجارت و صنعت کار می کنند، بستگی دارد.

ویژگیهای نظام شایستگی

(۱)

از آن جا که بسیاری از کتابخانه ها به یکی از خدمات کشوری یا نظام شایستگی محدود می شود، در بخش اوّل این فصل مفاهیم اصلی این نظامها روشن خواهد شد (برای سهولت کار از نظام شایستگی استفاده خواهد شد.) نظام کارکنان شایسته به

۱- این نظام، یک نظام امریکایی است که با توجه به نگرشها و باورهای اجتماع امریکایی طراحی شده است - م .

وسیله یک هیأت دولتی یا شبه دولتی به وجود می آید. در چنین نظامی انتخاب افراد و پیشرفت از طریق مقایسه آنان از نظر شایستگی و موفقیّت در کار صورت می گیرد. این مقایسه از طریق آزمون یا جدولهای رده بندی صورت می گیرد. کارمند از امنیّت شغلی بالایی برخوردار است و نظام به منظور حمایت از او در مقابل فشارها و اعمال نفوذهای سیاسی بی مورد طرح شده است.

اهداف عمده نظام شایستگی عبارت است از : (۱) تأمین حداکثر افراد شایسته ممکن بدون توجه به وابستگی سیاسی، (۲) تضمین افزایش حقوق و ترفیع به دور از تعصبهای سیاسی یا شخصی؛ و (۳) ایجاد نیروی کار ثابت از طریق ایجاد امنیّت در برابر انفصال به

دلایل سیاسی. مبنای نظام شایستگی از لحاظ نظری دارای سه ارزش یا هدف است: (۱) شایستگی (که بر کارآیی خدمت اثر می گذارد). (۲) بی طرفی در خط مشی (که به بی طرفی در سیاست مربوط می شود) و (۳) برابری فرصتها (که به عدم هواداری نیاز دارد). امّا در عمل از آن جا که هر نظامی را انسانها اداره می کنند، چند عامل ذهنی این

تصویر را پیچیده می کند.

در کتابخانه مانند قلمروهای دیگر اشتغال دولتی، کاربرد این ارزشها دشوار است و حتّی ممکن است با خود ارزشها در تضاد باشد. بر طبق فلسفه سیاسی آمریکایی، حکومت از سه شاخه تشکیل شده است (قانونگذاری، اجرایی و قضایی) که هر یک، قلمرو نفوذ خود را دارد. شاخه قانونگذاری از طریق قوانینی که تصویب می کند، خط مشی های اساسی دولت را تهیّه می کند که به لحاظ نظری بازتاب خواسته های انتخاب کنندگان است. فرض بر آن است که شاخه اجرایی خط مشی را از طریق اداره های مختلف اجرا می کند. انتظار می رود که شاخه قضایی قوانین را تقویت و تفاسیر

الزام آور آنها را تهیّه کند. اغلب چنین می نماید که نظریه و عمل از یکدیگر بسیار دورند.

بیشتر کارکنان نظام شایستگی در بخش اجرایی به کار مشغول اند. بنابر این به طور نظری، نباید خط مشی را تهیّه کنند، بلکه فقط آن را اجرا می کنند. اگر کارکنان فقط در

مورد مسائل واقعی تصمیم بگیرند، در آن صورت نظام فقط به افرادی نیاز دارد که شایستگی سرو کار داشتن با موضوعهای واقعی را داشته باشند. امّا کارکنان دولت اغلب از قدرت بصیرت برای وارد شدن در مسائل ارزشی برخوردارند، بنابر این انتخاب

کارکنـان فقـط به ارزشـیابی شایسـتگی فنّی آنـان مربوط نمی شود، بلکه همچنین به چگونگی تفسـیر آنان از خط مشـی هایی مربوط می شود که در قلمرو قـدرت یـا مسؤلیتشـان است. از این رو، این فرض که کارکنان دولت در مورد مسائل ارزشـی می تواننـد یا بایـد بی طرف باشـند، ابـداً ضـروری نیست. هنگامی که شخصـی «مجبور می شود» درباره موضوعی به نفع این یا آن مقام تصـمیم بگیرد، بی طرفی بی معناست. تقریباً همه اداره ها درباره خط مشـی تصمیم می گیرند یا آن را تفسیر می کنند که این امر

فرایند انتخاب کارمندان را تنها براساس مهارتهای قابل رده بندی پیچیده می کند.

چگـونگی تعریف یـا تعیین دقیق شایسـتگی مسـأله دیگری است. چه روشـهایی برای درجه بنـدی شایسـتگی کارمنـدان وجود دارد؟ در عمل می بینم که شایسـتگی به عنوان یک هـدف، بیشتر بیان مقصودهای مناسب است تا چیزی که قابل اندازه گیری و دستیابی باشـد. سوگیری جزء لاینفک همه آزمونها است چه سوگیریهایی که بلافاصـله پدیـدار می شود. و چه سوگیریهایی که چنین نیستند. مسأله دیگر آن است که آیا آزمونها شایستگی را اندازه می گیرند یا شاید فقط مهارت گذراندن آزمون را.

مقیاسـهای کنونی توانـایی اداری آن قـدر ناکافی هسـتند که هیـچ شـخص با منطقی تنها بر نتایـج آزمون به عنوان شاخصـهای توانایی تکیه نمی کند. تجربه قبلی متقاضـی اسـتخدام، سابقه کار، توصیه های شخصی، و فعالیتهای حرفه ای یا غیر حرفه ای از مواردی است که بایـد در تصـمیم گیری درباره شایسـتگی فرد از اهمیّت یکسانی برخوردار باشـد. البته این موارد نیز سوگیری محسوب می شود و تـابع تفسـیر است. چنین قضاوتهـای ذهنی تنهـا می توانـد به ایجـاد یـک نظـام هرج و مرج یـا شـبکه ای از همکلاسیهای قدیم(۱) منجر شودکه در چنین مواردی بـا تعریف از یکـدیگر [حتّی تعاریف بی جا] به کمک هم می آینـد. امّا سوابق کاری افراد همراه با آزمونها و داده های دیگر می تواند به توصـیه های آگاهانه منتهی شود. امّا به خاطر داشته باشید که رسیدن به هدف اشغال مقامها تنها با تکیه بر

شایسـتگی، بسـیار دشوار است و اغلب عملی نیست. (برخی از راههـای کاهش سوگیری در فرآینـد گزینش در فصل ۱۲ مورد بحث قرار گرفت؛ امّـا آنچه در زیر می آیـد، خلاصه ای از موضوعهای مهم است.) معیارهای ارزشـیابی بایـد بر مبنای وظایف شغلی

ص:۳۳۴

۱- (۱) - Old boy network.

باشد: داشتن دستور العملهای مکتوبی که نشان دهد چه تجربه ای برای ایجاد مهارتها و دانش مطلوب مورد نظر است؛ استخدام یک کمیته گزینش یا افرادی که درباره صلاحیت متقاضیان قضاوتهای مستقلی داشته باشند؛ تماس با همه معرّفهایی که متقاضی اعلام کرده، از مسائل ضروری است.

هدف دوّم در یک نظام شایستگی، بی طرفی نسبت به خط مشی اداره است. افرادی که موافق نظام شایستگی یا نظام هرج ومرج اند معمولاً در این مورد با هم توافق دارند که شاید اجرای خط مشی با بی طرفی، عاقلانه ترین راه نباشد. معمولاً گفته می شود که کارمندان رده های پایین به نظام شایستگی نیاز دارند در حالی که کارکنان رده های بالا

(کسانی که خط مشی سازمان را اتّخاذ می کنند) نباید تابع این نظام باشند. امّا ساده اندیشی است استدلال کنیم افرادی که با خط مشی بر مبنایی روزانه کار می کنند و با

مردم سرو کار دارند نمی توانند بر آن خط مشی تأثیرگذار باشند یا آن را تفسیر کنند. در

واقع آنها این کار را می کنند و حتّی می توانند تأثیر قابل توجّهی بر خط مشی داشته باشند.

این مرز کجا باید کشیده شود؟ آیا سرپرست یک بخش دولتی به دلیل قدرت تشخیص زیادی که دارد باید خارج از نظام شایستگی باشد؟ آیا میزان مباحثاتی که در اطراف یک شغل وجود دارد ایجاب می کند که آن را خارج از نظام شایستگی قرار دهیم؟ برای کتابخانه ها نمونه معمول آن بوده است که نظام شایستگی یا نظام معادل آن (بویژه

در کتابخانه های عمومی) همه کتابداران غیر حرفه ای را در بر می گیرد.وضع کتابداران حرفه ای معمولاًـ از کتابخانه ای به کتابخانه دیگر تفاوت می کند، امّا متداولترین نمونه

برای کتابداران، بجز مدیر، آن است که مشمول نظام شایستگی باشند.

هدف سوّم در نظام شایستگی برابری فرصتهاست. قوانین جدید دولتی و ایالتی [در ایالات متّحده] این مفهوم را نه فقط در استخدام دولتی بلکه در استخدام بخش انتفاعی، به عاملی مهم تبدیل کرده است.از آن جا که در ایالات متحده تقریباً ۲۵٪ بودجه استخدامی همه افراد از طریق دولت (به طور مستقیم یا غیرمستقیم) تأمین می شود، حتّی با آن که همه این افراد تحت پوشش نظام شایستگی نیستند، امّا باز هم تأثیر این نظام

کاملاًـ روشن است. همان گونه که قبلاًـ گفته شد یک نظام واقعی بی ضابطه، پیش بینی شغلی را که مرز جناحها را بشکند دشوار می سازد. امّا این نظام در عین حال با ارزشیابی

ذهنی سروکار دارد. نفوذ، هواخواهی، انتصاب اقوام نزدیک به مشاغل اداری همه می توانند مطرح باشند و هرگونه نشانه برابری فرصتها را از بین ببرند. همچنین متقاضیان

استخدام باید به خاطر داشته باشند که نظامها اولویتهایی برای استخدام در نظر می گیرند. برای نمونه در ایالات متّحده آمریکا افراد ارتشی که تصمیم می گیرند وارد خدمات دولتی شوند نسبت به دیگران از اولویّت برخوردارند؛ تحت آن نظام، اگر افراد کارآزموده و غیر کار آزموده ای در یک آزمون امتیازی مساوی کسب کنند، فردکار آزموده به دلیل اولویّتی که به او داده می شود، پذیرفته می شود. همچنین گهگاه برای افرادی که

مدّتی در نظامی بوده و مقام ارشدی داشته اند، اولویّتهایی قائل می شوند، هر چند این

مطلب همیشه توضیح داده نمی شود. مورد اخیر بویژه در بر کناریها آشکار می شود («اوّلین استخدام شونده، آخرین اخراجی»).

مشکلات نظام شایستگی

مشکل عمده نظام شایستگی مطلوب آن است که واقعیّت را منعکس نمی کند، یعنی دست نیافتنی است. از آن جا که به آزمونهای حاکی از بی طرفی دسترسی نداریم (و بعید است که دسترس پذیر شوند) و از آن جا که مردم نمی توانند همیشه به طور همزمان از نظر سیاسی و در مورد اجرای خط مشی بی طرف باشند، و از آن جا که موانع بر سر راه فرصتهایی برابر را نمی توان بدون آزمونهای صحیح بی طرفانه از میان برداشت، بهترین کاری که می توانیم انجام دهیم آن است که همچنان بر روی نظامهای موجود کار کنیم و سعی کنیم آنها را به نظام آرمانی نزدیکتر کنیم. البته همه نظامها کاستیها و مشکلاتی

دارند. نظامهای شایستگی معمولاً در پنج زمینه اساسی با مشکلاتی روبرو می شوند. یکی از مشکلات عمده آن بوده است که مستخدمان اداره های دولتی باید در قلمرو قدرت سیاسی زندگی کنند، به این ترتیب کسی که در یک کتابخانه عمومی خدمت می کرد ناچار بود در محدوده شهری زندگی کند که از آن کتابخانه حمایت می کرد از آن جا که این مفهوم در دادگاههای ایالات متحده مورد بحث و منازعه بوده است، ممکن است در آینده شاهد حذف این شرایط باشیم، شایان ذکر است که شرایط محل اقامت، در عمل بویژه خلاف یکی از مفاهیم نظام شایستگی، یعنی هدف انتخاب بهترین فرد

برای شغل مورد نظر است. در مقابل، جستجو برای کارمند، به بهترین شخص قلمرو مرزهای جغرافیایی تعیین شده محدود می شود (یا به کسی که می خواهد به منطقه تعیین شده نقل مکان کند).

همان گونه که پیشتر گفته شد، برگزاری آزمون زمینه دیگری است که می تواند خاستگاه مشکلاتی، بویژه برای مقامهای حرفه ای باشد، در بیشتر نظامها از تلفیق آزمونهای شفاهی - کتبی استفاده می شود که آزمونهای کتبی جنبه عمومی دارد و هر دو نوع آزمون در هر جلسه آزمون تابع تغییراتی است. برای مشاغل اداری، آزمونهای کتبی از اهمیّت بسیار بیشتری برخوردار است. و معمولاً شامل آزمونهای استاندارد شده ای برای ماشین نویسی، بایگانی و سایر مهارتهای ماشینی مشابه می باشد. امّا مشکل هر دو نوع آزمون آن است که نمی توانند همیشه رفتار واقعی فرد را در محل کتابخانه پیش بینی

کنند. برای نمونه کسی که در آزمون ماشین نویسی استانداردی نمره خوبی کسب کند ممکن است نتواند از آن مهارت به نحو مو□ری برای ماشین کردن فُرمهای سفارش کتابخانه استفاده کند.

دوره کارآموزی زمینه دیگری است که حائز اهمیّت است. به لحاظ نظری نظامهای شایستگی به منظور ایجاد فرصتهای شغلی برای افراد و حمایت از آنان در مقابل اخراجهای ناشی از ملاحظات سیاسی به وجود آمده است. پس از گذشتن دوره کارآموزی، اخراج فرد از موقعیّتی که شایسته آن است بسیار دشوار است. امّا این دوره ها

اغلب بسیار کوتاه تر از آن هستند (۳ ماه) که سرپرستان از چگونگی انجام کارِ فرد تصوّر

روشنی به دست آورند. در بیشتر نظامها، در صورتی که به عقیده مدیر در مورد قابلیّت و

انگیزش کارمند تردیدهایی وجود داشته باشد، امکان تمدید دوره کارآموزی وجود دارد. اگر قرار باشد که نظام شایستگی، نظامی مو□ر باشد، به نفع کارمند و سازمان است

که این دوره ها تمدید شود.

در بیشتر نظامهای شایستگی پاداش دادن به کارمندی که کار خود را بسیار خوب انجام می دهد نیز مشکل دیگری است. ارتقای سریع کارمند و اختلافهای حقوقی بر مبنای میزان مولّد بودن کارمند تقریباً مطرح نیست. تلاش برای ارتقای یک کارمند با دو

یا سه گام (که معمولاً به معنای ۵٪ افزایش حقوق در هرگام است) تقریباً محکوم به

ص:۳۳۷

شکست است، چرا که ترس از [متهم شدن به] اعمال تبعیض بر مدیر غلبه می کند ومیزان نوشته هایی که این کار را توجیه کند آن قدر زیاد است که بیشتر سرپرستان پس از مدّتی

تلاش منصرف می شوند. صرف نظر از آزمایش صلاحیّت، حتّی در دوران بحرانهای بزرگ اقتصادی کارمندان دولت نسبت به کارمندان بخش خصوصی بخت بیشتری برای ادامه کار دارند. (هر چه کارمند ارشدتر باشد، از امنیّت بیشتری برخوردار است. هنگامی که نیروی انسانی دولت، در مواقع نادری کاهش می یابد، ارشد بودن اهمیّت می یابد.) معمولاً دولت فقط اجازه می دهد که عوامل طبیعی (استعفا، بازنشستگی، انتقال و مرگ) موجب تنزّل رتبه کارمندان شود و بدین وسیله از خاتمه دادن به خدمت کارمندان ومشکلات مربوط به آن جلوگیری می شود.

کارمندان در مورد حقوق و نیز تصدّی شغل از امنیّت برخوردارند. بیشتر طبقات مقامها (مانند کتابدار ۱،۲،۳،۴ و ۵) پنج یا شش مرحله حقوقی دارند و در برخی نظامها،

کارمند هر یک سال یک مرحله ترقّی می کند. (بنابر این یک نظام پنج طبقه ای خاص کتابداران با روند پنج مرحله ای سالانه می تواند یک دوره شغلی ۲۵ ساله را در بر گیرد).

امّا بیشتر اوقات، پیشرفت، حتی از مقامی به مقام دیگر به طور خودکار صورت می گیرد، در فصلهای گذشته در مورد ارزشیابی عملکرد، متذکر شدیم که کتابداران در مورد چگونگی تأثیر ارزشیابی بر حقوق و ارتقای خود نگران اند. در یک نظام خودکار، این نگرانی کمتر ضرورت دارد. امّا به رغم آن که در یک نظام شایستگی دولتی ارتقا از مرحله ای به مرحله دیگر به صورت خودکار انجام می شود، باز هم کارمندان نگران عقیده سرپرست درباره سطح عملکردشان هستند. هر چند ارتقا از مرحله ای به مرحله بعد تقریباً به طور خودکار صورت می گیرد، سرپرستان در مورد اعطای پاداش به عملکردهای چشمگیر دچار مشکل هستند. از آن جا که اعطای پاداش و اعمال مجازات به ترتیب برای عملکرد خوب و بد دشوار است، معمولاً در یک نظام شایستگی عملکرد کارمندان متوسط است. به طور نظری عملکرد ضعیف می تواند مستوجب تنبیه باشد، امّا در عمل این کار بسیار دشوار و وقت گیر است، زیرا نظام برای تأمین حداکثر حمایت

از کارمند طراحی شده است. از این رو کارمندان کمترین عملکرد یا کمی بیشتر از آن را ارائه می دهند. زیرا از مجازات در امان هستند و انگیزه ای برای ارائه کار بهتر ندارند.

آخرین مشکل سرپرست در نظام شایستگی به انفصال کارمندی مربوط می شود که کارش رضایتبخش نیست. روند شکایت پیچیده و وقت گیر است (و احتمالاً ماهها به طول می انجامد) و اغلب به نتیجه مطلوب نمی رسد. هنگامی که هر دو جناح بر شغل خود باقی باشند، تنش افزایش می یابد و وقت مدیر و کارمند به اثبات دعوا می گذرد. جزئیات این روند از یک حوزه قضایی به حوزه دیگر متفاوت است، امّا همه آنها یک رشته بازرسی در داخل اداره انجام می دهند و چنانچه موضوع در اداره حل نشود، در آن صورت یک هیأت «شکایت» رسیدگی به موضوع را عهده دار می شود. اگر کارمند بخواهد یک مشاور قانونی می تواند وکالت او را به عهده گیرد. در موارد نادری، موضوع دعوا ممکن است در دادگاه حل شود. با پیشرفت روند محاکمه، مدیر فشار بیشتر را متحمل می شود تا ثابت کند که موضوع دعوا، عملکرد ضعیف کارمند بوده است نه تعصب شخصی. در واقع از نظر برخی از سرپرستان به نظر نمی رسد که انفصال یک کارمند ارزش چنین تلاشی را داشته باشد. امّا چنین نگرشی فقط مشکلات ناشی از عملکرد ضعیف را افزایش می دهد.

سرپرست چه می تواند بکند؟ سرپرستان باید همه مسؤلیتهایشان را بپذیرند. آنها باید کارمندان را بدرستی آموزش دهند، باید عملکرد بالایی را از کارمندانشان بخواهند و همه قوانین کار را بی طرفانه اجرا کنند. سرپرستان نباید بدون ارزشیابی صحیح عملکرد کارمندان، آنها را در استخدام آزمایشی قبول کنند. آنها نباید نقض معیارهای عملکرد یا قوانین رهبری را تحمل کنند. عدم موفقیّت در این امور به سهل انگاری و عملکرد ضعیف می انجامد که در مقابل به تلف شدن [بودجه و انرژی] و ارائه خدمات

ضعیف به ارباب رجوع منتهی می شود.

مشکلاتی که ذکر شد، حتی با آن که سیاستمداران گاه بگاه، آنها را به مسائل عمومی تبدیل و تغییراتی بر آنها تحمیل می کنند سالها در نظام شایستگی دیده شده است. معمولاً به دلیل آن که یکی از اهداف نظام شایستگی، دور نگاه داشتن این نظام از نفوذهای سیاسی است، انجام اصلاحات دشوار است؛ زیرا هر جناحی که در اداره نفوذی ندارد نگران است که هر تغییری راه نفوذ سیاسی در آن اداره دولتی را برایش مشکلتر سازد. در زمان ریاست جمهوری کارتر [در آمریکا] پس آن که روشهای کنونی

عملیات مورد بررسی گسترده ای قرار گرفت، تلاش شد که نظام فدرال آمریکا دگرگون شود. برای نمونه این بررسی نشان داد که در سال ۱۹۷۷ فقط ۲۲۶ نفر (از نیروی کار ۱/۲ میلیون نفری) به دلیل عدم شایستگی از کار منفصل شده اند. این بررسی همچنین نشان داد که انفصال کارمندی که دوره استخدام آزمایشی را گذرانده باشد به طور متوسط ۳۴/۲ سال طول می کشد - در قانون اصلاحات پیش بینی شد که کارآیی بالای کارمند را با پاداش یا مواجب ویژه جبران کنند (آلن کی کمبل رئیس کمیسیون خدمات کشوری(۱) ۱۹۷۸ / ۱۹۷۷ بررسی اصلاحات.) به رغم همه این تلاشها و بیانیه هایدولتی سیاستمداران، مشکلات اساسی همان گونه که در سالهای ۱۹۷۷، ۱۹۴۷ یا ۱۹۰۷ وجود داشته است امروزه هم وجود دارد زیرا کنگره آمریکا یا خدمات کشوری هیچ دگرگونی مهمی ایجاد نکرده اند. فقط سرپرستان در صورتی که عملکرد ضعیف کارمند را قبل یا بعد از دوره آزمایشی تحمل نکنند می توانند در عملکرد نظام شایستگی

تغییرات عمده ای ایجاد کنند.

نظامهای شایستگی و گفتگوهای دسته جمعی برای بهبودکار

هر چند به نظر می رسد که کارمندان دولت در بهترین شرایط استخدامی به سر می برند، امّا مانعی وجود دارد که اتحادیه های کارگری اساساً نگران آن هستند و آن این

که دولتها از دیر باز به کارمندان خود اجازه نمی داده اند که در ارتباط با شرایط کار زیاد صحبت کنند. به چند دلیل به کارمندان دولت اجازه داده نشده است که به اتحادیه ها بپیوندند یا آن که اعتصاب کنند. بخشی از دلایل این کار در ویژگیهای خدماتی نهفته است که دولتها ارائه می دهند:

این خدمات معمولاً نسبت به خدمات بخش خصوصی ضروری تر است.

ماهیّت این خدمات بیشتر انحصاری است تا نیمه انحصاری

این خدمات معمولاً در یک زمینه قانونی دقیق اداره می شوند

این خدمات براساس نرخ گذاری بازار ارائه نمی شود (همه در مقابل قیمتهای مساوی از خدمات مساوی بهره مند می شوند)

۱- ۱ - Alan K. Campbell, Chairman, Civil Service Commission.

کتابخـانه هـا کاملاًـ بـا این ویژگیهـا تطـابق ندارنـد (اداره هـای دولتی دیگری هم که بـا فعالیتهـای آموزشـی، تفریحی و سـایر فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی سـرو کار دارنـد همین گونه انـد.).امّا از آن جا که این فعالیّتها ضـروری تر از آن تشـخیص داده شـده انـد که به بخش خصوصـی واگـذار شونـد معمولاًـ دولت آنهـا را ارائه می دهـد. به دلیـل ویژگیهـای کـار دولتی، جامعه احساس نکرده است که کارمنـدی که برای دولت کار می کنـد حق دارد ارائه خـدمات را قطع کنـد یا آن که قیمت آنها را به طور غیر ضروری افزایش دهد.

انجمنهای کارمنـدان دولت، حتّی بـدون نمایندگی اتّحادیه، از نظر تأثیرگذاری بر هیأتهای قانونگذاری برای بهبود شـرایط کار مؤثرتر بوده اند. امّا این کار از طریق قانونی

می تواند کُند و ناامید کننده باشد. کارمندان دولت امیدوارند از طریق گفتگوهای دسته

جمعی حق دستیـابی به شـرایط بهتر و حق اعتصـاب را به دست آورنـد. در بیست سال اخیر، شاهـد برپایی اعتصابهای معلمان ، افسران پلیس، آتش نشانها، کتابداران، پزشکان،

پرسـتاران و سایر اصـناف دولتی بوده ایم. پس دیگر این پرسـش موردی نـدارد که آیا کارمنـدان دولت بایـد در قالب اتحادیه باشـند یا خیر، بلکه پرسـش این است که چگونه و در چه مواقعی این کارمنـدان حرفه ای باید اتحادیه را تشـکیل دهند یا حتّی اعتصابی را پی ریزی کنند.

گفتگوی دسته جمعی(۱) چیست؟

استفاده از اصـطلاح گفتگوی دسـته جمعی که از روابـط کارگری گرفته شـده است برای بخش خصوصـی و موقعیّت اتحادیه های کارگری مناسـبتر است تا برای نظامهای شایسـتگی، زیرا این اصطلاح بدان معناست که دو گروه که از نظر قدرت مساوی هسـتند، برای مذاکره گردهم می آیند. امّا در مذاکره کارمندان دولت با دولت، جناحهای درگیر برابر نیسـتند و تفاوتی اساسی دارند، حتّی در صورت بروز اعتصاب، بدیهی است که دولت از قدرت بیشتری برخوردار است (مانند اعتصاب مأموران نظارت بر ترافیک هوایی در ایالات متّحده در سال ۱۹۸۲). برخی از نویسندگان اصطلاح مذاکره

۱- (۱) - Collective bargaining.

دسته جمعی(۱) را در چنین موقعیتهایی صحیح تر می دانند، امّا در این جا از اصطلاحگفتگو استفاده خواهد شد زیرا آشناتر است. پس مفهوم آن است که یک واحد گفتگو (نمایندگان کارمندان) با مدیر (باز هم نمایندگان مدیران) ملاقات می کند تا درباره موضوعهای مورد دعوا (شاید تغییر شرایط کار) به بحث بنشینند. وقتی شرایط توافق

مشخص شد، سندی آماده می شود که همه مسائل و راه حل های آنها را در بردارد. این سند همچنین مدّت اعتبار قرارداد را مشخص می کند.

کارمندان دولت نسبت به همتایان خود در بخش خصوصی نه تنها از موضع ضعیف تری وارد مذاکره می شوند، بلکه با محدودیتهای دیگری هم روبرو می شوند. تی.جی.استاهل(۲)،۱ (۱۹۷۷) تفاوتهای اساسی زیر را در گفتگوهای کارمندان با دولتدر مقام یک مدیر، از دیدگاه یک کارمند برشمرده است. این تفاوتها همان محدودیتها هستند:

۱ - یک گروه شرکت کننده در این مورد (دولت / کارفرما) باید همه مقررات را وضع کند و می کند. این یک کارفرمای عادی نیست، کارفرمایی است که ابزار مردم است.

۲ - بسیاری از جنبه های خط مشی کارکنان را قانون تعیین می کند. یک اتّحادیه در صحنه سیاسی یکی از چند شرکت رقیب برای کسب منافع است.

۳ - موضوعهای مذاکره و توافق میان مدیریّت اداری و اتّحادیه ها تقریباً ناگزیر از بخش خصوصی محدودتر است.

۴ - در نتیجه شرایط فوق، فرآیندهای مذاکره و گفتگو اساساً با آنچه در بخش خصوصی در این مورد معمول است تفاوت دارد.

۵ - همچنین توافق در این مباحثه ها تابع نمونه هایی است که با نمونه های متداول در بخش خصوصی متفاوت است.

ص:۳۴۲

۱- (۱) - Collective negotiation.

۲- (۲) - T.G.Stahl.

تشکیل یک واحد گفتگوی دسته جمعی

تشکیل واحدی برای گفتگوی دسته جمعی می تواند فرآیندی طولانی و پیچیده باشد. قبل از آن که برای تشکیل چنین واحدی در کتابخانه تلاش شود، احتمالاً نارضایتی

کارکنان از شرایط کار به مرحله ای جدّی رسیده است.

سرپرستان و رده های بالای اداری اغلب کاملاً از چنین مشکلاتی آگاه هستند و حتی در مواردی که افزایش بودجه طلب شده است، کوششهایی به عمل می آورند، در بیشتر موارد اگر راه حل آن باشد که کتابخانه بودجه بیشتری دریافت کند، مقامهایی که بودجه را تأمین می کنند، این درخواست را رد می کنند، آنچه سرپرستان می توانند انجام دهند آن

است که مشکلات را تا حدامکان در حالت نظارت پذیر حفظ کنند و در تلاش برای حفظ روابط کاری، درباره مشکلاتی که نمی توانند کاری در مورد آنها انجام دهند با کارکنان

صحبت کنند.

هنگامی که نارضایتی به سطح معینی می رسد، فرآیند گفتگوهای دسته جمعی آغاز خواهد شد.این فرآیند هشت گام اساسی دارد. (بنگرید به : شکل ۱ - ۱۳) : سازمان دادن، دادخواست، انتخابات، گواهی و به رسمیّت شناختن، آماده شدن برای مذاکره، مذاکره و اجرای قرارداد. هنگامی که کارمندان ناراضی باشند، امّا بر مبنایی فردی یا در گروههای کوچک معترض غیر رسمی عمل کنند، کتابخانه فاقد سازماندهی است. سازماندهی مدّت زمانی است که طی آن یک یا دو گروه برای جلب حمایت کارمندان به منظور تشکیل واحدی برای گفتگوی دسته جمعی و جمع آوری رأی برای آن گروه در یک انتخابات، فعّالانه به مبارزه انتخاباتی می پردازند.

طیّ این مرحله مدیریّت و کارمندان ممکن است علیه تشکیل یک واحد گفتگوی دسته جمعی مخالفتی ابراز کنند. (نمونه ای از اظهارات هر دو جناح یعنی گروه اتحادیه و

مدیریّت در مبارزه انتخاباتی در قسمتهای بعدی همین بخش ملاحظه خواهد شد.)بر آنچه که سرپرست طیّ این مرحله از فرآیند می تواند و نمی تواند انجام دهد، قوانین پیچیده ای حاکم است. برای مشخص شدن آنچه در مقام سرپرستی می توانید و نمی توانید طیّ یک مرحله سازماندهی انجام دهید، حتماً با مدیر اداره کارگزینی صحبت و موارد را بررسی کنید.

ص:۳۴۳

مرحله دادخواست، درخواست برگزاری انتخاباتی تحت نظارت یک جناح سوم

است. (معمولاً ـ یک اداره دولتی). انتخابات به وسیله قرعه کشی انجام می شود وجناح سوّم ورقه های رأی را می شمارد تا مشخص شود که آیا اکثریت رأی دهندگان با تشکیل یک واحد گفتگوی دسته جمعی موافقند یا خیر. چنانچه یکی از گروهها در موافقت با تشکیل چنین واحدی ۵۱ درصد آرا به دست آورد، جناح سوّم نتایج انتخابات را تأیید و گروه برنده به عنوان تنها گروه گفتگو کننده برای کارمندان به رسمیّت شناخته می شود.

سپس گروه گفتگو کننده (میانجی) و نیز مدیریّت، خود را برای جلسه مذاکره آماده می کنند. این جلسه ها برگزار می شود و اغلب بدون آن که اسمی از اعتصاب برده شود به قرارداد می انجامد. هنگامی که دو گروه بر سر قرارداد به توافق می رسند، سرپرستان کتابخانه دو مسأله را پیش رو دارند: مقررات نظام شایستگی چه می گوید و توافق حاصل از گفتگوی دسته جمعی چه می خواهد. مدّت بیشتر قراردادها ۳ یا ۴ ساله است و این نشانگر مرحله اجرای قرارداد است.

اولین گام در آغاز فرآیند گفتگوی دسته جمعی مشخص شدن این مسأله است که آیا قلمرو قضاییِ دولتی، که بودجه کتابخانه را تأمین می کند، گفتگوی دسته جمعی را برای کارمندان دولتی قانونی می داند یا خیر. امروزه بیشتر این قلمروها گفتگوی دسته جمعی را به صورت محدود مجاز می شمارند، امّا همیشه عاقلانه آن است که از این بابت مطمئن شویم.

گام دشوارتر تعیین این مسأله است که کارکنان کتابخانه چه اتحادیه یا گروهی را به نمایندگی انتخاب می کنند. برای نمونه در ایالات متحده (و همچنین در کشورهای دیگر) کتابداران هنگام تصمیم گیری در مورد گروههای گفتگو تعدادی حق انتخاب دارند - هر چیز از ایجاد یک اتحادیه مستقل غیر وابسته تا یک اتحادیه وابسته به یک سازمان بزرگ کارگری در سطح ملّی. در حال حاضر در چند کشور مجمع کتابخانه ملّی به عنوان واسطه گفتگو انتخاب می شود و ممکن است این امر در همه کشورها متداول شود.

این مسأله که کدام گروه باید نماینده کارکنان کتابخانه باشد، امری پیچیده است و معمولاً ـ نیاز به بحث زیادی دارد. در دانشگاه کالیفرنیا در لس آنجلس، حداقل چهار گروه

تلاش کرده اند کارکنان کتابخانه را متقاعد کنند که تنها آنان می توانند در جلسه های

مذاکره، نمایندگان مؤثری برای آنها باشند. امّا قبل از آغاز جلسه یک گروه باید به عنوان تنها نماینده تعیین شود. معمولاً این کار از طریق انتخاباتی رسمی که به وسیله گروهی جز گروههای رقیب صورت می گیرد، انجام می شود (مثلاً ـ هیأت ملّی روابط کارگری ایالات متحده)[(۱)] و این گروه انتخاباتی سالم را تضمین می کند. تنها کارمندان واجد شرایطمی توانند رأی دهند و کسانی که حداکثر رأی را به دست آورده اند (۵۱٪) تصمیم گیرنده خواهند بود. در انتخاب یک گروه از میان چند گروه، گروهی انتخاب می شود که بیشترین آرا را به دست آورد (نه همه آرا را)؛ این واقعیّت بدان معناست که اغلب انتخابات بیش از یک بار باید برگزار شود. (هنگامی که تنها گروه گفتگو کننده تأیید می شود، فقط در صورتی گروه دیگری را می توان جانشین آن کرد که انتخابات جدی برگزار شود و آن گروه رأی نیاورد.)

مسأله دیگری که حل آن نیز به همین میزان دشوار است آن است که چه کسی باید در واحد گفتگوی دسته جمعی باشد. آیا این واحد نماینده کلّ کارکنان کتابخانه، کتابداران

حرفه ای، کتابداران نیمه حرفه ای، یا کارکنان دفتری است؟ چنین مسائلی می تواند میان

کارکنان کتابخانه شکاف و در روابط کاری مشکلاتی ایجاد کند. امّا سؤال واقعی این است

که آیا نیازها، علایق و شرایط تمام کارکنان کتابخانه آن قدر یکسان است که یک نماینده

بتواند به نحو شایسته ای وظیفه خود را انجام دهد و از حمایت همه کارکنان در طول

مذاکره برخوردار باشد. پاسخ به این سؤالها تعیین می کند که چه کسی برله یا علیه نماینده

رأی خواهد داد.

حتّی در یک نوع کتابخانه (مثلاً دانشگاهی) تنها در ایالات متّحده در ایالتهای مختلف این مسأله به روشهای مختلف حل شده است. این که چه کسانی مجازند یا مجاز نیستند در انتخابات شرکت کنند معمولاً به تصمیم هیأت روابط کارگری بستگی دارد که بر انتخابات نظارت می کند. در برخی موارد این هیأت حکم می کند همه کارکنان کتابخانه

که در مقام سرپرستی نیستند برای شرکت در انتخابات واجد شرایط اند. (این مسأله که چه وقت سرپرستی یک سرپرست محسوب نمی شود [تا آن جا که به واجد شرایط بودن ربط دارد] نیز امری پیچیده و ثابت شده است.) در مواردی دیگر هیأتها حکم کرده اند که

۱- (۱) - U.S National Lobor Relalions Board.

دو واحـد گفتگوی دسـته جمعی یا بیشتر تشـکیل شود: یکی برای کتابداران و یکی کتابداران نیمه حرفه ای و کارکنان دفتری (گاه همین دو گروه آخر نیز از یکدیگر جدا شده اند). در کتاب گفتگوی دسـته جمعی و کتابداران کتابخانه های دانشـگاهی (انتشارات اسکیرکراو)(۱)، اثر جـان، دبلیـو. و درفورد(۲) در ایـن مـورد بحث کـاملی وجـود دارد کهمی توانیـد به آن مراجعه کنید.

همان گونه که پیشتر گفته شـد، این مسأله که چه کسـی سـرپرست/ مـدیر است در کتابخانه مقوله پیچیـده ای است. بی گمان رئیس کتابخـانه مـدیر است، امّـا وضـع کتابـداری که بر میز گردش مواد نظـارت دارد ولی کتابـداری زیر دست نـدارد چگونه است؟ در بسـیاری از کتابخانه ها تعریفی صـریح از مدیریّت (اعم از آن که کارمندی بر دیگران نظارت داشته باشد یا جز آن) تقریباً همه کتابداران و کتابداران نیمه حرفه ای را در قلمرو

مدیریّت قرار می دهد؛ از این رو، این افراد نمی توانند نماینده یک اتحادیه باشـند. در حال حاضـر ، هیچ نمونه ای واقعی برای کارکنانی که جزو اتحادیه کتابخانه باشند وجود ندارد،

امّا مدیران میانی معمولاً جزو اتحادیه هستند. این مسأله را هم معمولاً هیأت روابط کارگری حل می کند.

هنگـامی که انتخابـات برگزار و تنهـا یـک نماینـده برای نماینـدگی کارکنـان تأییـد می شود، این مسأله پیش می آیـد که این نماینده برای انجام وظایف خود از کجا باید پول دریافت کند.

یـک اتحـادیه یا گروه گفتگو کننـده پول مورد نیاز خود را با جمع آوری حق عضویت به دست می آورد. طبیعی است که هر چه تعـداد اعضا بیشتر باشـد پول بیشتری به دست می آیـد؛ امّا برخی از افراد نمی خواهند به یک گروه گفتگوی دسـته جمعی بپیوندند. (تکلیف ۴۹٪ احتمـالی که با نماینـدگی این گروه مخالف بوده انـد و موفّق نشـده انـد چیست؟) از نظر گروه انتخاب شده، این گروه برای همه کارمندان واجد شرایط عضویت

و نه فقط برای اعضای خود، گفتگو می کنـد؛ و همه کارمنـدان واجـد شـرایط در منافعی که سر میز مـذاکره به دست می آید سهیمند. بنابر این تأکید می شود که کسانی که از

ص:۳۴۶

۱- (۱) - Collective Bargaining and The Academic Librarian (Scarecrow Press, ۱۹۷۶)

۲- (۲) - John W.Weatherford.

فعالیّتهای گروه مذاکره سود می برند باید از فعالیتهای آنها حمایت کنند.

اتحادیه ها و گروههای گفتگوی دسته جمعی برای حل این مسأله سه روش را آزموده اند: کارگاههای بسته، کارگاههای اتحادیه، و کارگاههای نمایندگی. در یک کارگاه

بسته فقط اتحادیه می تواند نامزدهایی را برای استخدام معرفی کند - این روشی است که نظامهای شایستگی تاب تحمل آن را ندارند. در یک کارگاه اتحادیه، هدف ۱۰۰٪ کارگران [کارمندان] اتحادیه است امّا کارفرما، انتخاب اوّلیه را انجام می دهد. سپس، پس از مدّتی (در دولت پس از یک دوره آزمایشی) کارمندان باید به اتحادیه بپیوندند. در یک

کارگاه نمایندگی هر کس حق انتخاب دارد که به طور رسمی به گروه بپیوندد یا خیر، امّا

حقوق اتحادیه از دستمزد همه کارمندان کسر می شود. مادام که اتّحادیه واقعاً برای رفاه

همه اعضای واجد شرایط و به سود همگی آنان کار کند. یک کارگاه اتحادیه یا کارگاه گروه گفتگو کننده می تواند شکل زنده ای از نمایندگی کارگران باشد. امّا اگر نسبت به این که چه درصدی از کارمندان عضو اتحادیه اند یا چه تلاشهایی برای بهبود وضع رفاهی کارمندان صورت گرفته است، تردیدی وجود داشته باشد در این زمان باید انتخابات دیگری برگزار شود.

همان گونه که اشاره شد، تأمین نماینده برای اتّحادیه فرایندی طولانی، پیچیده و پر تنش است. مطالب خلاصه ای که در زیر می آید، نمونه هایی از تلاشهای واقعی است که مدیریّت (سند اوّل) و واحد گفتگو کننده (سند دوّم) به کار گرفته اند تا در یک انتخابات

برنده شوند (جای اسامی خالی است. امّا متن مانند اصل منتشر شده است). بیانات اظهار شده به عنوان نمونه ای برای پیروی آورده نشده است، بلکه بیشتر برای آشنایی با

فعالیّت بیش از انتخابات و شاید انتقال گوشه ای از تنشی باشد که طیّ این مدّت در کتابخانه وجود دارد. همچنین به خاطر داشته باشید که طیّ دوره پیش از انتخابات، سرپرستان باید دقت کنند که اعمال و گفته هایشان در چارچوبی باشد که هیأت روابط کارگری وضع می کند. معمولاً هنگامی که کتابخانه وارد مرحله پیش از انتخابات می شود،

نماینده ای از نظام شایستگی یا اداره کارگزینی طیّ چند جلسه سرپرستان را آموزش خواهد داد تا بدانند که در این مرحله مجاز به انجام چه کارهایی هستند.

[اظهارات مدیر]

یادداشتهای قبل از انتخاباتاول اوت ، ۱۹۲۰

در یک رشته نشریات حاوی پرسش و پاسخ، یادداشتهای قبل از انتخابات نشریه چهارم است

که تضمین می کند کارکنان کتابخانه های ذکر شده اطلاعات کافی در مورد جنبه های مثبت و منفی نمایندگی اتحادیه داشته باشد. نسخه های دیگر در اتاق کارکنان کتابخانه اصلی موجود است.

پرسشها و پاسخها

پرسش : قرارداد اتحادیه چه تأثیری بر دانشجویان دارد؟

پاسخ : هیأت ملّی روابط کارگری در تصمیم خود وضعیّت استخدامی دانشجویان را مدّ نظر نداشت. بلکه این هیأت همه کسانی را که مبنای منظم پاره وقت کار می کردند، اعم از دانشجو یا غیر دانشجو برای فرآیند رای دادن مورد توجّه قرارداد. در صورتی که شرایط خاصی در دوره مذاکره به وجود نیاید، دانشجویان مانند سایر اعضای واحد گفتگو، حق خود را خواهند پرداخت، تابع

اعمال اتحادیه و ملزم خواهند بود خود را با انضباط اتحادیه تطبیق دهند. در هر حال، در آینده دانشجویان به طور مسلم در مذاکره نقش خواهند داشت.

پرسش : اتحادیه گفته است که در قرارداد شرایط خاصی برای دانشجویان در نظر گرفته شده است. آیا می توانند چنین کنند؟

پاسخ : هنگامی که در پاییز دانشجویان به مدرسه [کتابداری] باز می گردند، اکثریت اعضای واحد گفتگو کننده را تشکیل می دهند. البته هر نوع توافقی مبنی بر قایل شدن یک مقام فرعی برای

دانشجویان تابع رأی اکثریت اعضای واحد گفتگو خواهد بود و اکثریت دانشجویان هستند. افزون

بر آن، هر نوع قرارداد مذاکره ای برای منافع اعضا و کتابداران نیز برای تصویب به اکثریت آرای واحد گفتگو نیاز دارد.

پرسش : آیا در انتخابات آرای دستیاران پاره وقت مانند آرای اعضای تمام وقت محسوب می شود؟

پاسخ : بلی هر یک از اعضای پاره وقت و تمام وقت در سیاهه انتخابات از اختیار مساوی برخوردارند.

دارنده اکثریت آرا در انتخابات برنده می شود.

پرسش : در انجمن کارکنان کتابخانه الف دانشجویان دستیار عضویت ندارند. چرا این افراد اکنون در انتخابات شرکت می کنند؟

پاسخ : باز هم باید بگوییم که هیأت ملّی روابط کارگری وضعیّت دانشجویی کارکنان را مدّ نظر نداشته

است، بلکه پاره وقت بودن یا تمام وقت بودن آنان مورد نظر بوده است.

پرسش : چرا پذیرفته شد که تشکیل کارگاه اتحادیه (قرارداد امنیّت) نتیجه نهایی مذاکره باشد؟

پاسخ : بررسی قراردادهای اتّحادیه نشان می دهد که بخش عمده ای از قراردادها شامل قرارداد امنیّت

اتّحادیه است در واقع درصدی که این مورد را شامل نمی شود بسیار کم است.

پرسش : هنگامی که اتّحادیه و کارفرما بر سر قراردادی به مذاکره می نشینند آیا همه کارمندان باید به آن رأی دهند یا فقط کارمندانی که به اتحادیه پیوسته اند؟

پاسخ : بجز چند استثنا، فقط کارمندانی که عضو اتّحادیه اند به قرارداد رأی می دهند. بنابر این فردی که نمی خواهد به اتّحادیه بپیوندد، امّا حق عضویّت را می پردازد مادام که عضو اتّحادیه نباشد، برای هیچ یک از قراردادهای آتی اتحادیه حق رأی ندارد.

پرسش: در صورت وجود اتحادیه، آیا کتابخانه الف می تواند ملاحظات خاصی را برای کارمندان دانشجو در طول امتحانات، پایان نیمسال، طول تعطیلات و... قایل شود؟

پاسخ : هرگونه شرایط خاص برای هر یک از اعضای واحد گفتگو باید در مذاکره مشخص شود.

پرسش : در صورت وجود یک اتّحادیه، آیا کارمندان خواهند توانست برنامه خود را ادامه دهند تا روزی با ساعات کار کمتر داشته باشند؟

پاسخ : این مورد و سایر مزایا باید در سر میز مذاکره حل شود.

پرسش : آیا درست است که حقوقهایی که اتّحادیه برای آنها مذاکره می کند ۳۴ درصد بالاتر از حقوقهای شرکتهای غیر اتحادیه است؟

پاسخ : چنین قیاسی تنها براساس این گفته کاملاً غیر ممکن است. به عنوان مثال، اگر میان یک اتّحادیه

کارگری کارگران ماهر با دستمزدهای بسیار بالا و کارگران زراعی مهاجر که جزو اتّحادیه نیستند مقایسه ای صورت گیرد، چنین قیاسی درست امّا بی ارتباط است.اگر شما مشاغل نیازمند مهارت

اتحادیه را با کارکنان غیر اتحادیه در مشاغل نیازمند مهارت مقایسه کنید، اختلاف درصدد تعیین شده درست نیست.

پرسش : چنانچه کارمندان تصمیم بگیرند از نمایندگی اتّحادیه انصراف دهند برای سالهای آتی چه فرآیندی دنبال خواهد

شد؟

پاسخ : کارمندان برای تغییر نمایندگی باید از هیأت ملّی روابط کارگری تقاضای برگزاری انتخابات کنند

ص:۳۴۹

و اساساً همان فرآیند را طی کنند که نخستین بار برای درخواست نمایندگی طیّ کرده بودند. چنانچه کارمندان تصمیم بگیرند به دنبال نمایندگی دیگری باشند مدیر نمی تواند به هیچ طریقی با آنها همراهی کند و همچنین اگر تغییر نمایندگی مورد اعتراض باشد و تقاضای رسیدگی شود مدیر نمی تواند حمایت مالی لازم را به عمل آورد.

پرسش : قبلًا گفته می شد که حق عضویت اتحادیه می تواند از هفت دلار که نماینده اتّحادیه اعلام کرده بود بیشتر شود آیا این مسأله حقیقت دارد؟

پاسخ : در این مورد اتحادیه بهتر از هر کس می تواند جوابگو باشد. از نماینده اتحادیه بپرسید که آیا حق عضویت اتّحادیه برای همه اعضای آن همیشه هفت دلار است؟

پرسش : چند ماه پیش، رئیس کارگزینی اعلام کرد که شورا در حال رسیدگی به رویّه جدیدی برای شکایت است. آیا این کار در جریان است؟

پاسخ : بلی رویّه جدید شکایت تقریباً شش ماه است که اجرا می شود. در این برنامه کارمندی که در مورد هر یک از بخشهای روابط کاری خود دچار مشکل است باید سه مرحله را پشت سربگذارد.

نخست، کارمند مشکل خود را با سرپرست در میان می گذراد تا تلاش کند آن را در نخستین سطح مدیریّت حل کند.

دوم ، کارمند شاکی درباره مشکل خود با مسؤل کار یا رئیس کارگزینی خدمات مرکزی صحبت می کند تا مشکل در محدوده واحد کارمند یا خدمات مرکزی حل شود.

اگر مشکل [در این دو مرحله] قابل حل نباشد، آن را به کارگزینی منتقل می کنند. کارگزینی تحقیق و تحلیلی انجام می دهد و اطلاعات کسب شده را به یک کمیته مستقل تسلیم می کند و کمیته یک

جناح سوّم بی طرف است که قدرت دارد درباره مسأله تحقیق کند و به رئیس و / یا معاون راه حل مؤری را توصیه کند. اعضای این کمیته را کارمندان رده های مختلف تشکیل می دهند.

در یک مورد اخیر مدیری دو کارمند را مرخص کرد.کمیته، تثبیت یکی از این افراد و تثبیت دیگری

را با باز گرداندن تمام دستمزدش توصیه کرد. این توصیه ها پذیرفته شد.

یادداشتهای بیشتر در مورد مرحله پیش از انتخابات به محض دریافت پرسشها انتشار می یابد. اگر نیازی فوری به اطلاعات دارید لطفاً با مدیر یا رئیس کارگزینی تماس بگیرید یا از برگه های پرسش که در اتاق کارمندان در کتابخانه اصلی موجود است استفاده کنید.

اظهارات اتحادیه

به کارکنان کتابخانه

اگر همان گونه که آقای بلنک(۱) در نامه مورخ ۱۶ اوت خود با توجه به انتخابات روز چهارشنبهگفته است که «دانشکده موضعی رسمی اتخاذ نمی کند»، چرا این همه مکاتبه صورت گرفته، چرا اداره جلسه های متعدد با استفاده از وقت کارفرما تشکیل داده و چرا کوشش شده است که نسبت

به آنچه اساساً موضوعی ساده است ترس و عدم اطمینان ایجاد شود؟ وعده «میدان باز برای بحث و پرسش برای هر دو طرف» محقق نشده است. اگر ترتیباتی برای این کار اتخاذ شده بود از اتلاف این همه کاغذ و ساعت کار می توانستیم جلوگیری کنیم.

به جای آن، با حفظ بی طرفی احساس می کنیم که اسفبارترین و حساب شده ترین انگاره به وجود

آمده است. اداره با کمرنگ کردن نتیجه قانونی گفتگوی دسته جمعی کوشش کرده است در میان

کارمندان ترس و عدم اطمینان ایجاد کند، «کتابداران حرفه ای» را در مقابل «کتابداران غیر حرفه ای» و هر دو را در مقابل «دانشجویان» قرار دهد.

اطمینان داریم که این تلاش برای ایجاد دشمنی میان کارمندان به شکست خواهد انجامید. کارمندان همواره با یکدیگر کار کرده اند، به نقش یکدیگر در کتابخانه و به یکدیگر در مقام آحاد یک جمع احترام گذاشته اند و قوه تمیز و گفتگوی دسته جمعی، این وحدت و همکاری را بیشتر تقوّیت خواهد کرد.

این سازمان، در مقام یک کارفرما، در مسیری که اختیار کرده است منحصر به فرد نیست بیشتر کارفرمایانی که کارمندانشان فاقد سازماندهی و نماینده هستند ترجیح می دهند آنها را به همین شکل نگاه دارند. پاسخ منفی دادن به یک نفر یا حتی به گروهی از کارمندان که نماینده ای ندارند آسانتر است تا آن که با نیّتی پاک با همان کارمندان از طریق نماینده انتخابی شان مذاکره شود. طنز این مخالفت سنّتی کارفرمایان در آن است که هرگاه که کارمندان حق گفتگوی دسته جمعی را به دست آورده اند و با کارفرمایان به مذاکره می نشینند، همان کارفرمایان اغلب در می یابند که کارکردن با کارمندان در حالتی سازمان یافته و منظم می تواند برای هر دو طرف سودمند باشد.

افزون بر جلسه های اداره با شما، هرگاه به طور آشکار کوشش کرده اند تا با استفاده از اندیشه «تفرقه

۱- (۱) - Blank.

بینداز و حکومت کن» وحدت هدف شما را از بین ببرند «یادداشتهای پیش انتخاباتی» و نامه های هدف دار دریافت کرده اید (و باز هم دریافت خواهید کرد).

در این جا، بیشتر از آن که درصدد تمیز حقیقت از افسانه باشیم، اطمینان داریم که ارجاع دادن شما به ارتباطهای قبلی و تعهداتی که در جلسه های برگزار شده با کارمندان اتحادیه به گردن گرفته ایم، کفایت می کند. کاملاً آشکار است که به منظور تثبیت شرایط استخدام شما به صورتی متعالی،

منظم و قانونی، فرآیندی (که شما رای می دهید تا اجرا شود) لازم است.

در رأی گیری روز چهارشنبه در مورد پرسش «آیا می خواهید برای مذاکره دسته جمعی به عنوان

نماینده انتخاب شوید؟» با رأی آری به یک توافق همکاری بر مبنای طرحهای پیشنهادی خودتان

رأی خواهید داد.

مهم نیست که یک کارفرمای مستبد تا چه حد مفید است، هنگامی که کارمندان چنین کارفرمایی از

مذاکره گروهی بی بهره اند، او [می تواند] قدرت نامحدودی بر شرایط استخدام کارکنانش اعمال کند. وی در پاسخ به هر درخواست کارمند و بدون توجه به آن که پاسخش تا چه حد ممکن است

غیر منطقی باشد، از قدرت غیر قابل مهاری برخوردار است که بگوید «نه» یا بگوید «برو». گفتگوی دسته جمعی، برخلاف حکومت مطلقه، دموکراسی مشارکتی است. اطمینان داریم که شما از فرصت موجود برای تجربه ای موسوم به گفتگوی دسته جمعی استقبال خواهید کرد و به مزایای

کارکردن با کارکنان اتّحادیه برای مذاکره در باب یک توافق با کارفرما پی خواهید برد، کارفرمایی که امید است پس از انتخابات روز چهارشنبه قانوناً ملزم باشد با نیّتی پاک با شما مذاکره کند.

دوستدار شما ، ای بی سی(۱)

به دلیل گزارشهایی که از تاکتیکهای بسیار تفرقه انداز و تحریفهای نسبةً جدّی واقعیت در جلسه امروز با اداره به دست ما رسیده است از آقای بلنک خواسته ایم به کارکنان فرصت دهد که در روز سه شنبه در یک فضای باز حقیقی در جلسه ای با حضور اداره و کارکنان اتحادیه شرکت کنند. اگر ایشان موافقت کند شما را روز سه شنبه خواهیم دید و اگر نکند، امیدواریم چنانچه موضوعاتی

پیش آمده که شما را نگران کرده است، با ما تماس بگیرید.

ABC – (١) –١

فعّالیتهای پس از انتخابات

در این فصل تاکنون برخی ازمطالب مربوط به گفتگوی دسته جمعی بیان شده است از جمله: تشکیل یک واحد، تصمیم گیری در مورد عضویّت، انتخاب یک نماینده و کسب «امنیّت» (پول، معمولاً حق عضویّت) برای واحد تأسیس شده. پس از انجام این امور، به موجب قانون، گفتگو باید با «نیت پاک» انجام شود، یعنی برای حل اختلافها و رسیدن به توافقهای منصفانه باید تلاش واقعی صورت گیرد. در این قسمت زمینه دیگری از تفاوت اتّحادیه های کارمندان دولت با اتحادیه های کارمندان بخش خصوصی مطرح می شود. چنانچه دولت در مقام یک کارفرما نتواند با نیّتی پاک عمل کند چگونه مجازاتی را برای

خود تعیین می کند (و خواهد کرد)؟ افزون بر این نکته، گفتگو معمولاً ـ به عهده شاخه اجرایی است، امّا شاخه قانونگذار بر پول و قانون نظارت می کند و ممکن است با گفتگوهای شاخه اجرایی موافق نباشد. همچنین در صورتی که تعداد کافی از شهروندان قراردادی را که دولت بسته تأیید نکنند، فشار [افکار] عمومی می تواند موجب تغییراتی شود. رویه معمول در کتابخانه آن است که برای مذاکره درباره مسائل مربوط به کتابخانه

(مانند ساعات کار، خط مشی، رویّه و غیره) سرپرست کتابخانه و یک مسؤل کارگزینی نماینده دولت هستند. اگر این مسائل به امور عمومی دولت مربوط باشد(مانند حقوق، مزایا، تعطیلات، مرخصی و سایر مسایل اقتصادی) در این صورت افراد دیگری در جلسه های گفتگوی دسته جمعی، نماینده دولت خواهند بود.

ماهیّت موضوعهای مورد مذاکره (مانند قلمرو نمایندگی) در عمل باید به وسیله کلّ فرآیند تعیین شود. برای تحلیل اهداف، موضوعها معمولاً در یکی از این سه گروه قرار می گیرد: اجباری، مشورتی و ذخیره. موضوعهای اجباری، اعم از آن که مدیر بخواهد یا نخواهد باید مورد مذاکره قرار گیرد. موضوعهای مشورتی را مدیر با توافق قبلی، قبل از

آن که تغییری صورت گیرد برای نماینده گفتگو مطرح می کند (امّا محدودیتهای ذاتی اصطلاح «مشورت» را به خاطر داشته باشید). در کتابخانه ها، موضوعهای مشورتی ممکن است شامل تعریف اهداف خدمت، افتتاح یا تعطیل کردن یک کتابخانه شاخه ای، محل کتابخانه های شاخه ای یا نقاط خدمت، یا استفاده از نظامهای کامپیوتری پیوسته باشد. موضوعهای ذخیره موضوعهایی هستند که به طور اخص اجباری یا مشورتی

محسوب نمی شونـد. مدیریّت اختیار این موضوعها را در دست دارد. چنانچه مدیر بخواهد روابط خوبی با واحد گفتگو کننده داشته باشد، باید مشورت در مورد موضوعهای ذخیره را هم مانند مشورت درباره موضوعهای اجباری و مشورتی کاملاً در نظر داشته باشد. امّا واحد گفتگو کننده نمی تواند مدیر را به این کار مجبور کند. این

مسأله تنها در اختیار مدیر است.

موضوعهای اجباری، در ارتباط با کارمندان دولت نیاز به کمی توضیـح دارد. حقوق و ساعات کار از مسائل اساسی هستند، امّا اگر مـذاکرات نخست موفقیّت آمیز باشـد، در آن صورت حقوق اولی_fe'ترین مسأله مـذاکره نخواهد بود. سایر موضوعهای اجباری متـداول عبارت است از: مسائل مربوط به بهداشت و امور رفاهی، خط مشـی های مربوط به مرخصـی و انتقال، شـرایط ایمنی و فشارکار، روشهای ارزشیابی کارمندان، روشهای شکایت، و امنیّت اتحادیه (نوع عضویّت). برخی از واحدهای مذاکره در مورد گنجاندن مسائل مربوط به ارتقا و خاتمه دادن به خدمت کارمندان در مسائل اجباری موفق بوده اند.

برخی از اتّحادیه ها می کوشند عبارتی قراردادی را در مسائل اجباری بگنجانند مبنی بر

آن که ارشـد بودن نخستین مسـأله ای است که در ارتقـای کارمنـد بایـد مـدّ نظر قرار گیرد. بیشتر قلمروهای قـدرت دولت این مسأله را جایز نمی شمارند، زیرا به فلسفه رقابتی (بهترین شخص) در نظام شایستگی ضربه می زند.

به وجود آمدن تنگنا و اختلاف نظر در مورد تفسـیر توافقها دو مسأله مهم دیگر است. هنگامی که وضع دشواری پیش می آید از یـک جنـاح سـوم بی طرف داور، دعـوت می شـود. دولتهـا بنـدرت تسـلیم داوری اجبـاری می شونـد، در عین حـال داوری مشورتی را که [نتایج آن] بسته به خوشایندشان می تواند آزادانه یا به صورت صـریح تفسیر شود (یا به طور کلّی نادیده گرفته شود) ترجیح می دهند.

میـانجی گری مرحله ای است میـان مـذاکره و داوری. جنـاح سوّم ابتـدا در عمـل، هنگـامی که دو جناح از ملاقات با یکـدیگر خـودداری می کننـد، به صورت میـانجی عمـل می کنـد و نظریه هـای هر گروه را به دیگری ارائه می دهـد، امّـا در این جـا از احساسـات شدیـدی که ممکن است در صـورت رویـارویی دو گروه بروز کنـد، نشـانی نیست. اغلب، میـانجی به صورت یـک مشاهده گر در جلسه حضور پیدا می کند و در هنگام لزوم در جهت یافتن

حقیقت عمل می کنـد. نظر بر آن است که جناح سوّم بی طرف می تواند موضوعها را برای هر دو طرف روشن کند و رسیدن به توافقی منصفانه را سرعت بخشد.

در این تصویر اعتصابهـا در کجا جای می گیرنـد؟ بیشتر اوقات بـدون اسـتفاده از میانجی و در موارد بسیار کمی با اسـتفاده از داور یا حتی پیشنهاد اعتصاب، گروهها به توافق می رسند. به مخاطره انـداختن تولیـد یا خـدمت (از راه اعتصاب، کُنـد کردن رونـدکار، جلوگیری از کار، تمارض) تصویب نهایی واحـد گفتگو است. هر دو طرف از ابتـدا این مسأله را می دانند و نیز می دانند که هیچ یک از طرفین واقعاً از اعتصاب، بویژه اعتصاب

بلند مدت، سود نمی برد.

معمولاً اعتصاب برای کارمندان دولت ممنوع است، بنابراین بسیاری از اتّحادیه ها برای رسیدن به نتیجه ای که ممکن است از یـک اعتصـاب واقعی به دست آیـد، از شـیوه هایی چون کنـد کاری یا تمارض اسـتفاده می کننـد. پس از اتمام یک قرارداد و پیش از

آن که موافقتنامه جدیـدی به امضا رسـد، ممکن است اتّحادیه، کارمنـدان را به اعتصاب «قانونی» فرا خوانـد. اتّحادیه کارمندان دولت معمولاًـ زیـاد بر سر شـکایتهای شخصـی اعضـا اعتصاب نمی کنـد، بلکه اعتصاب می کنـد تا به مـدیران نشان دهـد که «منظورشان مسائل شغلی است». بنابر این اعتصابها معمولاً کوتاه است (از چند روز تا دو هفته). از

آن جا که بیشتر کارمنـدان دولت در فکر خـدمت هسـتند، هـدفشان آن نیست که با اعتصاب برای مردم ناراحتی ایجاد کننـد و این مسأله بویژه در مورد کتابداران صادق است. آنها فقط خواهان راههایی برای نشان دادن ماهیّت اصلی خدمات خود هستند. در مورد کتابخـانه هم اعتصـاب طولاـنی ممکن است مردم را به منابع دیگری برای کسب اطلاعات جدیـد سوق دهـد و به این ترتیب عادت به کتابخانه رفتن آنها را تغییر دهـد. هر اتحادیه کتابخانه ای که اعتصاب را در نظر دارد باید این نکته را به خاطر داشته باشد.

اگر سرپرستی یک واحد کتابخانه را به عهده دارید که در آن نظام شایستگی بر قرار است و یک واحد گفتگو هم وجود دارد باید از جزئیات هر دو نظام آگاه باشید و زیر و بم

آنها را بشناسید. قرارداد درباره ارزشیابی عملکرد چه می گوید و چگونه با شرایط اداره

کـارگزینی در نظـام شایسـتگی تطبیق می کنـد؟ آیـا ممکن است نیاز به کارمنـدی داشـته باشید که برای تمام کردن یک کار ضروری بعد از ساعات کار بماند و کار کند؟ شیوه انضباطی

برای کسی که تأخیر دارد چیست؟ آیا شما در مقام یک سرپرست مجاز خواهید بود تصمیم بگیرید که مقام جدید را در واحد خود بایـد به یک حرفه ای، نیمه حرفه ای با یک کارمنـد دفتری واگـذار کنیـد یا این که بایـد به تصـمیم کارگزینی و اتّحادیه گردن بنهیـد؟ آیا می توانیـد تصـمیم بگیریـد که ماشـین نویس جدید برای چه کسـی کار کند، یا این مسأله به اتحادیه مربوط است؟

اینهـا نمونه ای از انواع پرسشـهایی است که سـرپرست در چنین موقعیّتی با آنها روبرو می شود. شـما نه تنها بایـد نظام کتابخانه خود را بشناسید، بلکه باید مسائل کلّی را درباره

این نظـام بدانیـد، زیرا موضوعهایی بسـیار گسترده تر از آنچه – ممکن است در بـدو امر محتمل به نظر آیـد بر کتابخانه اثر می گذارد. بنابراین، حتّی اگر تصمیم ندارید که مسؤل

کارگزینی کتابخانه شوید، باید در این زمینه بویژه درباره موقعیتی که در آن کار می کنید

مطالعه زیادی داشته باشید.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۳۵۶

۱۴. مدیریّت مالی

اشاره

هر تلاش عمـده برای ارائه خدمات کتابخانه به سـرمایه، تهیّه بودجه و نظارت بر هزینه ها، نیاز دارد. در این فصل انواع بودجه، مصارف بودجه و روشهای تهیّه و دفاع از

بودجه مورد تأکیـد قرار گرفته و به مسأله وجوه تخصیصـی که معمولترین منبع حمایت مالی از کتابخانه است نیز پرداخته شـده است. درباره منابع تکمیلی مانند: اهداکنندگان

خصوصـی، هدایای خاص، اوراق قرضه، و غیره مطلبی ارائه نشده است، زیرا تبحرّ در مبانی فرآیند وجوه تخصیصی نقطه آغاز کار است. بسیاری از اوقات در کتابخانه ها ارتباط میان بودجه و فرآیند سیاسی و میزان منطقی بودن این ارتباط ناشناخته است فرآیند تنظیم بودجه «سیاست» خاصی دارد.

بودجه : ابزار مهار

بودجه یـک برنـامه است. بودجه معرّف انتخـاب راههـایی برای صـرف هزینه هاست، راههایی که بایـد از میان راههای متعـدد انتخاب شود. همچنین بودجه برای هماهنگ کردن تلاشـها به منظور رسـیدن به یک هدف خاص مورد استفاده قرار می گیرد. در میان کتابخانه ها، برخی نظامهای بودجه ای جامعی تهیّه می کنند که همه مراحل برنامه ریزی و

عملیات را در بر دارد. کتابخانه های دیگر فقط دارای نظامهای جزئی اند که ناظر بر برخی

جنبه های خاص بودجه بنـدی است. طبیعی است که مهار بودجه - صـرف نظر از شـکل ظاهری آن - شـناخته شـده ترین و پر استفاده ترین ابزار نظارت برای مدیریّت است. مهار

ص:۳۵۷

بودجه فرآینـدی است برای مقـایسه آنچه واقعاً در یک دوره زمانی معیّن روی داده با آنچه که طبق برنامه قرار بوده است روی دهد.تنظیم بودجه برای یک سـطح معیّن هزینه در طیّ یک دوره زمانی خاص صورت می گیرد. با بررسـی پیشـرفت و مقایسـه آن با هزینه های مالی و وقت صرف شده، مدیر می تواند عملیات را بر یک مبنای روزانه، هفتگی یا ماهانه تنظیم کند.

سازمانهـای انتفاعی با برآورد فروش و سود، نظارت بر بودجه را آغاز می کننـد؛ کتابخانه این کار را با جمع بسـتن همه درآمد خود از منابع تأمین کننده سـرمایه (شـهر، اسـتان یا ایالت، ناحیه مدرسه، تجارت خصوصـی، یا دولت) آغاز می کند. این امر تا حد زیادی با پیش بینی ارتباط دارد. اگر چند عامل کلیدی را مورد توجه قرار دهیم. می توانیم

پیش بینی درستی از آینده داشته باشیم. در واقع همه مراحل تهیّه بودجه و برآورد نهایی

که حاصل قضاوتی هوشمندانه براساس تحلیل دقیق وقایع جاری است، نوعی پیش بینی است.

نوعاً، در کتابخانه هایی که از طرف دولت حمایت می شوند، داده های موجود درباره تخصیصـها ماهیّتی ثابت (بیش از متغیّر) دارنـد. چنین کتابخـانه هـایی تـا حـدی بـدرستی می داننـد چه میزان پول به آنهـا اختصـاص داده می شود و هنگامی که وجوه تخصیص می یابد، بودجه معمولاً ثابت می شود. این واقعیّت که معمولاً اهداف کتابخانه ها ثابت

است کمک می کند که بودجه آنها ثابت بماند. درآمد متغیّر - برای کتابخانه ها معمولاً

کمکهـای نقـدی - عمـدهً در مؤسسه هـای خصوصـی (انتفـاعی و غیرانتفاعی) اهمیّت می یابـد. درآمـد متغیّری که از طریق این کمکها به دست می آیـد ممکن است در آینده برای همه انواع کتابخانه ها اهمیت بیشتری پیدا کند، زیرا دولتها مشارکت خود را در کتابخانه ها دوباره مورد ارزیابی قرار می دهند؛ در حال حاضر حجم سرمایه کتابخانه به

طور معقول ماهیّت ثابتی دارد. در این جا مجال نیست که به موضوع «طغیان» مالیات دهندگان بپردازیم، تنها می توانیم بگوییم کتابخانه هایی که با سرمایه های دولتی حمایت

می شوند همراه با واحدهای دولتی از این وضع غیر قابل پیش بینی لطمه می بینند.

تنظیم بودجه به واحـدهای مـالی محـدود نمی شود. در صـنعت، هنگـام تنظیم بودجه از واحـدهای فیزیکی یا واحـدهای کاربر استفاده می شود. کتابخانه ها در خدمات فنی، برای

نمونه شامل بخشهای فهرست نویسی، تهیّه مواد و تا حدی در گردش مواد و کار مرجع می توانند از همین شیوه برای تنظیم بودجه استفاده کنند.

از آن جا که بودجه برآورد می شود، با تغییر شرایط می توان آن را تغییر داد. بودجه باید قابل انعطاف باشد تا به تغییرات نیازها پاسخ دهد، امّا تغییر بودجه باید با احتیاط

صورت گیرد. دگرگونیهای بسیار سریع در هر بودجه ای می تواند به تمامیّت و پایداری آن لطمه بزند.

مهار بودجه شامل سه گام است:

۱- هزینه برنامه ها را برای هر واحد بر حسب اصطلاحات پولی برآورد کنید، تقریباً همان طور که یک حسابدار این کار را انجام می دهد. (استفاده از اصطلاحات یکسان به شما کمک می کند.)

۲ - همه برآوردها را در یک برنامه کاملاً متوازن ادغام کنید. برای این امر لازم است

امکان پذیری هر برنامه از نظر مالی مورد رسیدگی قرار گیرد و این برنامه با اهداف سازمان مقایسه شود.

۳ - برای مدّتی معیّن، برآوردهای حاصل از گام دوّم را با نتایج واقعی مقایسه کنید و

برای هر تفاوت حائز اهمیّت اصلاحاتی قائل شوید. (از بودجه به عنوان معیاری برای ارزشیابی عملکرد استفاده کنید.)

اگر چه معمولاً کتابخانه های بزرگ در هرگام پیچیدگی بیشتری دارند، امّا اندازه کتابخانه تأثیر عمده ای بر فرآیند اساسی تنظیم بودجه ندارد، هر چه کتابخانه بزرگتر می شود، احتمالاً برای هر بخش، قسمت یا واحد کاری بودجه جداگانه ای در نظر گرفته می شود. از آن جا که این واحدها تا حدی مستقلّند، در واحدهای مختلف از معیارهای مختلفی برای عملکرد استفاده می شود. یک کتابخانه خیلی بزرگ ممکن است دارای صدها بودجه داخلی باشد که زیر عنوان بودجه کلّی رده بندی می شود.

آماده کردن بودجه با مجموعه مشخصی از پیشداشته های برنامه ریزی ارتباط دارد.

اگر قرار باشد بودجه های فرعی با هماهنگی برنامه ریزی شوند، وجود پیشداشته های برنامه ریزی اساسی است.

هر کس که در کار بودجه شرکت دارد باید بداند که درباره آن چه فرضیه هایی ساخته

شـده یا در حال ساخته شـدن است. از آن جا که که واحدهای خدمات عمومی و فنی به یکدیگر وابسته اند، هر دو واحد باید از پیشداشـته هـای مربوط به بودجه هـای جـداگانه خود، یعنی پیشداشـته هـای مربوط به خود و واحـدهای دیگر آگـاه باشـند. مسائلی چون افزایش هزینه ها و قیمت مواد می تواند بر آنچه به وسـیله بخشهای گردش مواد و فهرست نویسی انجام می شود، اثر بگـذارد؛ و طبیعی است که این امر بر همه بخشـها مؤثر است. در نتیجه، همه هنگام تهیّه بودجه فرعی خود باید برآوردهایی داشته باشند که از آنها استفاده کنند.

گـام دوم - ادغـام و هماهنـگ کردن بودجه هـای فرعی - بسـیار پیچیـده است. چنین کـاری به طور مسـلم فراتر از جمع سـاده بودجه هـای کوچـک است. این گام بایـد نمایانگر برنامه ای کلّی و امکان پـذیر بوده که با اهـداف کتابخانه هماهنگی داشـته باشـد. به این دلیـل، کتابخانه های بسـیار بزرگ اغلب از فردی اسـتفاده می کننـد که تنها کار او هماهنگ کردن بودجه است، حـال آن که کتابخـانه هـای کوچکتر می تواننـد این کـار را در سـایر عملیات ادغام کننـد، به این ترتیب این کار مسؤولیتی پاره وقت است که یک مقام تمام وقت آن را به عهده می گیرد.

سرانجام در گام آخر، مسؤولان تنظیم بودجه عملکرد واقعی (آنچه انجام شده است، حجم کار و مانند آن) را با آنچه انتظار می رفته است (بودجه) مقایسه می کنند، در همین

زمان مدیران و مدیریّت عالی باید شرایط موجود را بررسی کنند تا تصمیم بگیرند که آیا

یـک تغییر عمـده یـا جزئی در تخصـیص بودجه ضـروری است یـا مطلوب. بـا انجام این کار هر چنـد ماه یک بار در طول سال مالی، کتابخانه می تواند به مهار امور غیر قابل پیش بینی

در آینده کمک کند. این گام از بیشترین اهمیّت برخوردار است، زیرا بودجه اغلب ۱۲ تا ۱۸ ماه قبل از تصویب تهیه می شود. و از این رو ممکن است در زمان بررسی دارای پیش بینی هایی باشد که دو سال از آنها سپری شده است.

همان گونه که اشاره کردیم، تنظیم بودجه اغلب مـدیران را به سایر روشـهای خوب مـدیریت سوق می دهد؛ روشـهایی که در صورت فقدان مهار بودجه به نحوی معقول می تواند مورد اسـتفاده قرار گیرد. در این جا صورتی از چهار روش و همراه با آن پیشنهادهایی را مطرح کرده ایم. پیشنهادهایی درباره آن که چگونه تنظیم بودجه احتمالاً

به ایجاد روشهای مدیریّت کمک می کند.

سازمان رسمی باید مشخص باشد. بدانید که هر برنامه ای را چه کسی تهیّه می کند و چه کسی مسؤل اجرای آن است؛ این تنها راه برای سنجش عملکرد واقعی در بودجه است.

برای هر بخش یا واحد اداری گزارشهای مالی تهیّه کنید. مخارج و درآمدی که تا مدیران ویژه قابل ردیابی است، براحتی مهار می شود، و مدیران بیشتر پاسخگو هستند. این مورد چه از نظر آماده کردن و چه در ارزشیابی ارزشمند خواهد بود.

برنامه را قبلاً تهیّه کنید و تا حد امکان به جزئیات بپردازید. برنامه های درهم و برهم

به صورت بخشهای شلوغ یا راکد یا بخشهایی جلوه گر خواهد شد که از اهداف سازمان دورند. (اگر کسی نداند که دقیقاً پول به چه مصارفی باید برسد، چگونه آن را تقاضا کند؟)

در فرآیند کلّی تنظیم بودجه، طرحهای بلند مدّت (۲،۳ یا حتی ۵ سال به بالا) تهیّه کنید. این کار تنها در صورتی که سه گام نخست را برداشته باشید قابل انجام است. کتابخانه ها در معرض غفلت از این جنبه هستند. در نتیجه اغلب نسبت به تغییرات پول موجود و تقاضاهایی که از آنها می شود، واکنشهای غیر منتظره و موقّتی نشان می دهند.

طبیعی است که تنظیم بودجه با مزایای زیادی که دارد مشکلاتی نیز به همراه داشته باشد. یکی از این مشکلات آن است که بودجه باید با واژه های دقیق بیان شود؛ این امر معمولاً تأکید بالقوّه ناسالم را بر عواملی که بسادگی قابل مشاهده اند، موجب می شود.

برای نمونه آمار بالای گردش مواد ممکن است نشان دهد که کتابخانه کار خود را به خوبی انجام می دهد. بنابر این ممکن است پول بیشتری [به این امر] اختصاص داده شود، زیرا این دلیل (افزایش گردش مواد) دلیل خوبی است.امّا این تأکید ممکن است موجب شود که کتابخانه بیشتر به خرید مواد برای خیل استفاده کنندگان بپردازد و از خریدهایی

که نیازهای کل جامعه خدماتی را تأمین می کند چشم پوشی کند.

بودجه معمولاً تضادها و فشارهای داخلی ایجاد می کند، زیرا کوششهای هر بخش را در شرایط یکسان کاملاً آشکار می کند، نتایج نامشهود چنین تضادی ممکن است سنجش پذیر نباشد و ممکن است نتوان ردّ آنها را تا واحدهایی که به وجودشان آورده اند

ص:۳۶۱

پی گیری کرد، امّا وجود دارند.

مشکل دیگر وقتی بروز می کند که علایم بیماری درمان، امّا از بیماری واقعی غفلت می شود. برای نمونه، زمانی که حقوقهای اداری بسیار بالاست، ممکن است سعی شود افراد تازه کار با حقوق کمتر استخدام شوند. اگر چه این امر ممکن است هزینه حقوق را کاهش دهد، امّا می تواند وضعیّت غیر پایداری را بدتر هم بکند. در حالی که راه حل این

کار می تواند ارزشیابی دوباره وظایف سرپرستی، تعیین مجدد برخی وظایف، و احتمالاً کاهش تعداد سرپرستان باشد، همه این کارها می تواند به صرفه جویی مورد نظر بینجامد و کارآیی را افزایش دهد.

همچنین هزینه زیاد خدمات فنّی نشانگر وجود ضعفی در بخش خدمات فنّی است امّا حاکی از عدم کارآیی کل بخش نیست، خریدهایی بی منطق، تخصیصهای انعطاف ناپذیر، بازرسیهای ناکافی یا تجهیزات قدیمی یا تجهیزاتی که با دقّت نگهداری نشده اند می تواند موجب افزایش هزینه ها شود. بودجه فقط نشان می دهد که مشکلی در میان است. بودجه ممکن است این واقعیّت را پنهان کند که دلیل واقعی مشکل احتمالاً قبلاً در نظام و شاید در زمینه ای متفاوت به وجود آمده است.

مشکل دیگر آن است که مهار بودجه می تواند به رفتار مستبدانه مدیریّت عالی منجر شود. ارقام مختصربی روح این کار را برای مدیران آسان می کند که دستور دهند هزینه ها

را در طول یک دوره زمانی مثلاً ۱۵٪ کاهش دهند. در این حال مفاهیم انسانی اعمال مبتنی بر آن ارقام را نادیده می گیرند.

وسوسه ای که کتابخانه ها به آن دچار می شوند آن است که بدون تفکّر درباره راههای بهبود عملیّات به تنظیم بودجه می پردازند. زمانی که یک بودجه خطّی استفاده می شود این خطری خاص است. هنگامی که از یک بودجه عملکردی یا بودجه بر مبنای صفر استفاده می شود، احتمال خطر کمتر است.

نکته آخر آن است که، بسیاری چیزها با اصطلاحات پولی قابل اندازه گیری نیست. سازمانهای خدماتی مانند کتابخانه ها، که بر ادامه خدمات «فکری» تأکید می ورزند، در اثبات ارزش پولی خدمات خود مشکل دارند. مسأله کلّی کیفیّت در بیشتر مراحل تنظیم بودجه نکته قابل بحثی است. مدیران می توانند کیفیّت تولید را برای مثلاً یک عروسک

بسنجند. آنها این کار را از طریق محاسبه تولیدات غیر قابل قبول و تعداد کلّ عروسکهای ساخته شده انجام می دهند، امّا برآورد کیفیّت خدمت به طور عینی تقریباً غیر ممکن است.

بنابراین، در اصل اگر قرار است فرآیند بودجه بندی به نفع سازمان باشد، باید هر کسی که از آن تأثیر می پذیرد، در آن دخالت داشته باشد. هنگامی که مدیریت عالی بودجه ای را تهیه و آن را به عنوان واقعیّت ارائه می کند، کاری برای مردم انجام شده است نه از طرف مردم.

مدّت بودجه

کارگزاری که برکار بودجه نظارت دارد یا وجوه آن را تأمین می کند تأثیر عمده ای بر مدّت بودجه دارد. بیشتر کتابخانه ها طبق یک برنامه ۱۲ ماهه عمل می کنند و این عمدةً به

دلیل آن است که واحدهای دولتی، بویژه واحدهایی که درآمدهای مالیاتی به آنان پرداخت می شود، چنین می کنند. افزون بر آن، دوره حسابداری معمولاً ـ با دوره بودجه همزمان است (کتابخانه ها همچنین با انتشار اوراق قرضه نیازهای هزینه های تأسیساتی (سرمایه ای) خود را تأمین می کنند، امّا چنین کاری در طول فعالیّت هر کتابخانه استثنایی

است.) خطر بزرگ پذیرش شیوه یک سال مالی مستقیم آن است که این شیوه بر برنامه ریزی کوتاه مدت تأکید دارد که به ضرر برنامه بلند مدّت است.

بودجه بندی در واقع باید ناظر بر یک دوره ۵ - ۴ ساله باشد. در حالی که در حال خرج کردن بودجه هستید ممکن است حسابهای ریزی داشته باشید که آنها را از بودجه سال قبل تسویه کنید. در همین حال باید بودجه سال بعد را برای ارائه به مسؤلان تأمین بودجه آماده کنید، این بودجه حداقل تا حدی ناظر به دو سال آینده است. (بنگرید به : جدول ۱ - ۱۴).

این واقعیّت که بودجه های دولتی معمولاً ـ به صورت یک مجموعه آماده شده به قوه مقننه می رسد بدین معناست که برای تسلیم زودرس بودجه به این هیأت، بدقّت برنامه ریزی کنید (اغلب یک سال زودتر). بودجه باید دوبار تسلیم شود - ابتدا به واحدی

که بودجه کل را تسلیم می کند و کتابخانه بخشی از آن است و دوّم به قوه مقننه.

ص:۳۶۳

جدول ۱ - ۱۴ مراحل بودجه بندی

سال مالی گذشته سال مالی جاری سال مالی که درآستانه سال مالی آینده

ورود به آن هستیم

ژوئیه دسامبر ژوئیه دسامبر ژوئیه دسامبر ژوئیه

دسامبر ژوئیه

× × × ++++ × ×

**** **** ۰۰۰۰

**** تسلیم بودجه سال مالی که در آستانه ورود به آن هستیم.

++++ دفاع از بودجه سال مالی که در آستانه ورود به آن هستیم.

۰۰۰۰ برنامه ریزی برای بودجه سال مالی آینده

فرصت زیادی خواهید داشت که درباره بودجه و چگونگی ارائه آن مطالبی را فراگیرید. زیرا کارکنان کتابخانه و هیأت مدیره (اگر وجود داشته باشد) باید آن را بررسی

کنند. این بررسیها قبل از آن انجام می شود که شما بودجه را به اداره اجرای بودجه (که

درخواست خود را در بودجه تسلیمی شما ادغام می کند و آن را برای قوّه مقننه که سرمایه ها را تخصیص می دهد می فرستد) بفرستید. تقریباً همیشه پرسشهایی درباره نسبت این بودجه با بودجه های سال قبل و سال جاری وجود دارد.

از آن جا که بودجه یک برآورد است ممکن است مردم بخواهند چگونگی صحت برآورد شما را بدانند. اگر آنها بی نظمی هایی مشاهده کنند بسهولت عملکرد سال قبل و سالهای قبل را بررسی می کنند. بنابراین در آماده کردن بودجه آینده، شما با بودجه جاری کار می کنید. براساس عملکرد گذشته از بودجه آینده دفاع کنید و سعی کنید برای بودجه چند سال آینده برنامه ریزی کنید. تعداد بسیار کمی از کتابخانه ها کارمندان تمام وقت برای بودجه بندی دارند، در نتیجه این کار را کارمندان مختلف، از سرپرست گرفته تا مدیران کتابخانه به عهده می گیرند.

ص:۳۶۴

آماده کردن بودجه

آماده کردن اوّلیه بودجه با مـدیران سـرپرست صف نخست آغاز می شود، که برآورد خود را برای مراتب بالای سلسله مراتب فرمانـدهی می فرسـتند. هر یـک از سـطوح متوالی مـدیریّت بودجه همه واحـدهای فرعی را با هم ادغام و هماهنگ می کنـد و سپس مجموع آنهارا برای رده بالاتر می فرستد. سرانجام مدیریّت عالی همه این اطلاعات را ارزشیابی

و بودجه کلّی را برای همه واحدها تنظیم می کند.

از آن جـا که کتابخـانه هـا بـا مؤسسات دیگر بر سـر پول پرداختی رقابت می کننـد، کتابـدار بایـد در مراتب اداری در رده نسـبةً بالایی باشـد. در یـک موقعیّت دانشـگاهی کتابـدار بایـد بـا یـک رئیس دانشـکده (نه رئیس یـک گروه) برابر باشـد، کتابـدار کتابخانه عمومی بایـد با هر یک از روسای گروهها برابر باشـد؛ و کتابـدار آموزشـگاهی نیز بایـد با یک سـرپرست گروه برابری کند. اگر چنین نباشد، دریافت گزارشهای کافی و حمایت فعّال برای بودجه ای کامل بسیار بعید است.

هر کتابخانه – صرف نظر از اندازه آن – با دو مشکل مالی روبروست. نخستین مشکل ایجاد تسهیلات و خدمات ویژه در پاسخ به تقاضای مراجعه کنندگان است در حالی که نباید از محدوده بودجه تثبیت شده فراتر برود. (این بودجه به طور کلّی با حجم خـدمات ارتباطی نـدارد.) بودجه در این واقعیّت خلاصه می شود که میزان پول در دسترس برای یک دوره خاص، صـرف نظر از نیازهای خدماتی، ثابت است.

مشـکل دوّم مربـوط به مجموعه هـا و کارکنـانی است که پیوسـته روبه فزونی انـد. چنین مجموعه هـای روبه رشـدی به فضـای بیشتری (= پول) و وقت بیشتری برای کارمند (= پول) نیاز دارند. کتابخانه های دانشگاهی اغلب این مشکل را دارند، در حالی که کتابخانه های عمومی با ثابت نگاه داشتن اندازه مجموعه و با رشد نسبی آن می توانند این

مشکل را کمی آسان کنند. همچنین کتابخانه های عمومی می توانند اقلام بدون استفاده یا

قدیمی را از دور خارج کنند، حال آن که کتابخانه های دانشگاهی همیشه چنین اختیاری ندارند.

افزایش کارمنـدان نیز از نظر پول لازم برای ابقـای هر کارمنـد در یک سـطح ثابت (ص-رف نظر از ارتقا و افزای-ش حقوق) مشکل آفرین اس-ت. افزون بر آن، همواره

گروههای خاص با نیازهای واقعی درخواست خدماتی دارند. مشکل، تعیین اولویتهای این اقلام در مقابل پشتوانه مالی محدود است.

برای دستیابی به گسترده ترین برنامه ممکن عملیاتی، برنامه ریزی از قبل بهترین راه است. با برنامه ریزی قبلی اطلاعات از دو منبع اساسی استخراج می شود : اهداف کتابخانه و عوامل محیطی، مسائلی چون نیازهای مراجعه کنندگان، موقعیتهای رقابتی سازمانی (برای منابع مالی) و روندهای اجتماعی - اقتصادی کشور به طور کلّی از جمله این اطلاعات است. چنین برنامه هایی، به آماده کردن بودجه می تواند بسیار کمک کند، زیرا چارچوبی واقع گرایانه فراهم می آورد که می تواند تصویری از کتابخانه به طور کلّی

ارائه دهد.

معمولاً یک شخص واحد بودجه را هماهنگ می کند و آن یک نفر معمولاً جزو مدیریت عالی است. در این مرحله آن قدر که به مسائلی چون حل علایق متضاد، توصیه برای اصلاحات، و دادن مجوز رسمی به تمام فرآیند می پردازند، جزئیات را در نظر نمی گیرند. اغلب یک کمیته بودجه متشکل از سرپرستان بخشها برای کمک به این کار تعیین می شود. از آن جا که این افراد مسؤل وظایف اصلی هستند و از فعالیتهای بخشهای خود اطلاع کافی دارند، بهترین افراد برای قضاوت در مورد درخواستهای بودجه اند. این امر به کارمندان فعّال صف در کار بودجه مربوط می شود که این کار خود

(به عنوان یک فرآیند سیاسی) به تعیین اولویتها و اضطرارهای کتابخانه کمک می کند.

هنگامی که برآوردهای بخشهای مختلف هماهنگ شده باشد - که معمولاً این کار با نشستهای مدیران بخشها برای اصلاحات و غیره صورت می گیرد - به صورت آخرین شکل خود به عنوان بودجه واحد کتابخانه آماده ارائه به مدیریّت عالی است. این فرآیند

در تمام سال و نه فقط در یک یا دو ماه جریان داشته و نه یک بحران سالانه، که بخشی از

امور جاری کتابخانه بوده است.

دفاع از بودجه درخواستی

آماده کردن درخواست بودجه آسانتر از دفاع از آن است؛ این امر ناشی از این واقعیّت است که بسیاری از مؤسات برای همان بودجه با هم رقابت می کنند و هر یک

در صدد است اثبات کند که نیاز او از نیازهای همه مبرم تر می باشد. بنابر این هر چه دقّت

بیشتری صرف آماده کردن درخواست بودجه شود، احتمال موفقیّت در گرفتن آن بیشتر است. مؤساتی که موفق به گرفتن بودجه درخواستی خود می شوند آنهایی هستند که می دانند بودجه بندی دولتی یک فرآیند سیاسی است و بر مبنای همین واقعیّت عمل می کنند.

در چند سال گذشته، ضمن تدریس مدیریّت کتابخانه، آزمایشی را انجام داده ام. چند دفعه از دانشجویان خواستم کتاب سیاست فرآیند بودجه(۱)،۱ اثر ایرون ویلداوسکی(۲)را بخوانند. به طور کلّی تلاش من بی نتیجه بوده است، زیرا پذیرفتن آرای ویلداوسکی تا آن جا که به کتابخانه ها مربوط می شود، برای دانشجویان دشوار است. آنها کتابخانه را

محلّی فرهنگی می دانند که تا حدی از کژرویهای دولت و سیاست مبرّاست، بنابر این هیچ ارتباطی میان این کتاب و واقعیّت نمی بینند (همان گونه که در آن زمان نمی دیدند). امّا تجربه نسبةً بسرعت این نظریه را دگرگون کرد. بسیاری از دانشجویان سابق با من تماس گرفته و پرسیده اند که در کجا می توانند به کتاب «پول و سیاست» دست پیدا کنند،

زیرا «به نظر می رسد که این کتاب دارای نظریه های خوبی است.»

در واقع ویلداوسکی نظریه های خوبی دارد و هر کس که مسؤل بودجه کتابخانه است یا امیدوار است که این مسؤلیت به او وگذار شود، باید کتاب او را بخواند. مطالبی

که در زیر می آید از کتاب ویلداوسکی استخراج شده است، امّا جای خواندن همه کتاب او را نمی گیرد. برای بسیاری از افراد تطبیق تأکید او بر دولت مرکزی ایالات متّحده با نیازهای کتابخانه های محلّی دشوار است، امّا تا آن جا که کتابخانه به صورت بخشی از یک واحد دولتی با شاخه های اجرایی و قانونگذاری فعّالیت کند، تحلیل ویلداوسکی ارزشمند است. فقط [هنگام خواندن کتاب او] عنوان مسؤل ارشد اجرایی را در خارج از کتابخانه بجای رئیس و عنوان قوه مقننه را به جای کنگره(۳) بگذارید.

به رغم همه تاکیدهایی که بر مفاهیمی چون نظام بودجه بندی برنامه ای و

۱- (۱) - The Politics of The Budgetary Process .

۲- (۲) - Aaron Wildavsky.

۳- اشاره به کنگره نمایندگان ایالات متحده آمریکا است – م.

برنامه ریزی[(۱)] و بودجه بندی از صفر[(۲)] شده است، بیشتر بودجه های دولتی اساساًبودجه های خطّی هستند (بنگرید به : بخش بعد). حتّی هنگامی که کوشش شده است تا از روشهای جدیدتری استفاده شود، نتیجه نهایی همان، یعنی یک بودجه افزایشی بوده است (بودجه ای که از بودجه تعیین شده برای دوره پیشین بیشتر است). تا سالهای اخیر که کاهشهایی در بودجه به وجود آمد، این کاهشها در برنامه یا زمینه خاصی بود. به این

ترتیب کتابخانه معمولاً می توانست فرض کند که بودجه جاری آن مبنایی برای تهیّه بودجه سال بعد باشد.

استثناهایی در این نمونه به وجود می آید. چنانچه از مؤسه ای بشدّت انتقاد شود، بسته به آن که این وضع تا چه حد جدّی باشد، گروه قانون گذار می تواند بودجه را کاهش

و از این طریق ناخشنودی خود را نشان دهد. همچنین مالیات دهندگان خواستار کاهش مالیاتها هستند؛ چنین درخواستهایی به کاهش بودجه همه مؤسسات دولتی منجر خواهد شد. بیشترین کاهشها شامل خدمات غیر اساسی (مانند کتابخانه، موزه ، آموزشگاهها و مانند آن) می شود در حالی که خدمات بهداشتی و ایمنی معمولاً در سطوح موجود باقی می مانند. این مدرک روشنی است که نشان می دهد بودجه بندی فرآیندی بسیار سیاسی است. کدام سیاستمدار میل دارد به رأی دهندگان توضیح دهد که چرا به جای کتابخانه و موزه ایستگاه آتش نشانی محل بسته شده است؟ شما میل دارید این کار را انجام دهید؟

به دلیل ماهیّت بلند مدّت بسیاری از برنامه های کتابخانه (حقوق، برنامه های بازنشستگی، پرداخت حقوق بازنشستگی و در کتابخانه، تهیّه ادواریها) اغلب از شیوه افزایشی استفاده می شود. همچنین چنانچه جمعیّت افزایش یابد، تعداد استفاده کنندگان نیز افزایش خواهد یافت و برای پاسخگویی به تقاضای زیاد برای ارائه خدمات، به کارمندان بیشتری نیاز خواهد بود. در حوزه های اختیارات که دارای واحدهای قوی برای مذاکرات دسته جمعی با کارفرما هستند. یک ماده توافق بارکاری می تواند هزینه های زیادی تولید کند. مهار افزایش پایه سالانه و افزایش هزینه زندگی دشوار است، زیرا جلوگیری از افزایش هزینه زندگی موقّت خواهد بود و برای جبران زیانهایی که احساس

۱- (۱) - PPBS) program and planning budgeting system).

۲- (۲) - ZBS) Zero - base budgeting).

می شود فشار بیشتری وارد خواهد شد.

به خاطر سپردن ماهیّت افزایشی بودجه ها حائز اهمیّت است، زیرا همه کسانی که در این فرآیند دخیل هستند انتظار دارند که چنین باشد. چنانچه شرایط تغییر چشمگیری

نداشته باشد، بودجه سال گذشته مبنای بودجه امسال خواهد بود. امّا اگر درآمدهای دولت افزایش یافته باشد، کتابخانه تلاش خواهد کرد «سهم عادلانه» خود را از این افزایش بگیرد (مگر آن که این پندار واهی در کتابخانه حاکم باشد که سیاست «شأن کمتری از کتابخانه دارد».) و اگر قرار باشد که کتابخانه «سهم عادلانه» خود را بگیرد باید برای آن تلاش کند. بیشتر آرایی که در مورد ایجاد مبنای سیاسی کتابخانه در این جا ارائه

می شود برای دوران خوب و بد یکسان به کار می رود.

تلاش نخست کتابخانه باید متوجه استفاده کنندگان از کتابخانه باشد که، همان گونه که کتابخانه به آنان القا می کند، گویا یا خاموش خواهند بود. زیاد بودن تعداد استفاده کنندگان خوب است، امّا اگر در حین تقسیم بودجه خاموش باشند از نظر سیاسی وجودشان چندان مفید نیست. کمی کمک بیشتر به استفاده کنندگان – بویژه اگر از نظر سیاسی گروه مؤثری باشند – در زمان درخواست بودجه می تواند بسیار کارساز باشد. گفتن جمله «ببینید، به نظر می رسد که در ارائه خدمات به شما خوب عمل می کنیم، امّا با

کمی کمک و پول بیشتر به شما واقعاً نشان می دهیم که خدمت یعنی چه!» اشکالی ندارد. استفاده کنندگانی که مایلند برای کتابخانه صحبت کنند (اعم از آن که از آنان درخواست

شده باشد یا خیر) در جلسات بودجه می توانند اثر مثبتی بر مؤساتی داشته باشد که بودجه را تأمین می کنند. (نوشتن نامه به تصویب کنندگان بودجه بویژه اگر در تمام سال

جریان داشته باشد می تواند بسیار مفید باشد زیرا قبل از آن که به تفکر درباره بودجه

کتابخانه بپردازند می تواند نگرش بسیار مثبتی در ذهن آنان به وجود آورد.

این برنامه ها بر کارمندان قانونگذار نیز می تواند بسیار تأثیرگذار باشد. آنها درصد زیادی از کار روزانه را انجام می دهند. از آن جا که کار بررسی، تهیّه گزارش، ارزشیابی و توصیه با این افراد است، تأثیر آنان بسیار قوی است. برقراری روابط کاری خوب با اعضای هیأت قانونگذار فکری بسیار عالی است، بویژه با اعضایی که سرپرست کمیته هایی هستند که نخست درخواست بودجه کتابخانه را می شنوند. اگر روابط شما در

تمام طول سال برقرار باشد، حفظ آن سهلتر و بخت موفقیّت شما بیشتر خواهد بود. تماس مداوم، تشخیص آنچه برای جلسات لازم است (قبل از تشکیل آنها)، شناسایی زمینه های ممکن علاقه، و ارائه کمک در حدودی معقول، همه از روشهای برقراری روابط کاری خوب است. اشکالی ندارد که از قانونگذارانی که در جلسات مربوط به بودجه کتابخانه نفوذ دارند دعوت کنید در عملیّات کتابخانه نیز که تعدادی از رأی دهندگان و سایر افراد مؤثر در آنها شرکت دارند حضور داشته باشند. این افراد ممکن است دعوت شما را قبول کنند یا نکنند، امّا دیگر کتابخانه در ذهن آنان یک چاه ویل نخواهد بود که پول درون آن ریخته می شود.

خُلق و خوی مردم و سیاستمداران را بررسی و شیوه خود را طبق آن تنظیم کنید. طی دوره هایی که در انتظار پول برای هزینه کردن هستید بگذارید درخواستتان نشان دهد که شما چقدر خوب همکاری می کنید. سعی نکنید تصویر بیش از حد امیدوار کننده ای ارائه دهید، صریح و بی پرده باشید، و سعی نکنید بزور آنها را متقاعد کنید. ممکن است

به دلیل همه مسائل دیگری که ذهن مردم را به خود مشغول کرده است، یک یا دو دفعه آنها را «گول بزنید». امّا سرانجام به نیرنگ شما پی خواهند برد و هنگامی که چنین شود،

آرزوی خوب شما نابود خواهد شد و کتابخانه احتمالاً مدّت زیادی دچار زحمت خواهد بود.

هنگام ارائه طرحها برای برنامه های جدید، نسبت به آنچه قول می دهید محتاط باشید. بیشتر از حد توان خود وعده ندهید. حتی اگر فکر می کنید می توانید بسیار بهتر از حد تصور به وعده خود عمل کنید. هر چه وسوسه می شوید که برای گرفتن پول وعده دهید مقاومت کنید! حافظه قانون در صورت ضرورت خوب و دقیق است، و عدم موفقیّت در عملی کردن وعده های گذشته موجب می شود که مردم نسبت به وعده های جاری شما بشدّت بدگمان شوند.

آیا همه این کارها برای کتابخانه بیش از حد سیاسی می نماید؟ (این فقط مشتی از خروار کتاب ۲۷۱ صفحه ای ویلداوسکی است) نباید چنین باشد، زیرا آنچه گفته شد بازتاب قوانین نامکتوبی است که دولتها بازی بودجه - سیاست را از طریق آن اجرا می کنند.

ص:۳۷۰

انواع بودجه

بودجه عملیاتی(۱) به روابط پیش بینی شده میان درآمد و هزینه توجه دارد. از آن جاکه معمولاً فرآیند بودجه با پیش بینی درآمد آغاز می شود، بهترین حالتی که می توان بدان امیدوار بود آن است که اگر تولید ملّی از آمار رشد بیشتر نباشد، با آن تطبیق کند. امکان

خطا در این جا بسیار است و فقط مشکل را بیشتر می کند، امّا هنگامی که دخل و خرج تنظیم شود، هزینه های عملیاتی(۲)، محدودیتهای فعّالیتهای مالی کتابخانه را برای یکسال مشخص می کند.

بودجه مواد(۳) عبارت است از انواع کمیّتهای مواد خام، قطعات و تجهیزات لازمبرای انجام یک فعالیّت. افزایش قیمتها را در این بودجه باید در نظر داشت (همان گونه که نوسانات بازار فلزهای گران قیمت به طور مداوم این مطلب را ثابت کرده است) و برای تحقق برنامه های تولید، میزان موجودی را ارائه داد. (برای نمونه، افزایش بهای پیشنهادی تضمین می کند که برای جبران آن افزایش، حجم زیادی از خریدها زودتر از موعد صورت گیرد.) کتابخانه ها باید از افزایش قیمت کاغذ (کتاب، ادواریها، برگه ها و

غیره) و نیز از افزایش قیمت وسایل و سایر تجهیزات کتابخانه با خبر باشند. خریدهای زودتر از موعد، چنانچه با برنامه ریزی خوبی انجام شود، به مبارزه با تورّم کمک می کند.

بودجه کار(۴) میزان کار مستقیم لازم برای تحقق برنامه های تولید را (معمولاً درساعات کار) مشخص می کند. به این ترتیب این میزان کار را در میزان دستمزد می توان ضرب کرد تا هزینه کار کل و هزینه کار هر واحد به دست آید. این کار به برآورد سیاهه حقوق برای دوره های آینده و به برنامه ریزی استخدام و آموزش کارکنان کمک می کند. برنامه های دیگر به بودجه های کار جداگانه ای نیاز دارند، امّا از این شیوه کارآمدترین

برنامه حاصل می شود.

بودجه توزیع / هزینه، هزینه های برآورد شده خدمات و حفظ اسناد را در بر می گیرد.

ص:۳۷۱

۱- (۱) - operating budget.

۲- (۲) - operating expenses.

۳- (۳) - materials budget.

۴- (۴) - labor budget.

هزینه هـای توزیع معمولاًـ بر حسب مسؤلیت بخشـها تقسـیم می شود: برای نمونه خـدمات کتابخانه عمومی و عملیات کتابخانه شاخه ای.

بودجه هزینه امور اداری، همـان گونه که از نـام این بودجه بر می آیـد، هزینه های ناشـی از انجام وظایف عمومی مـدیریّت را شامل می شود. این بودجه ممکن است شامل حقوقهای اجرایی و اداری، هزینه سفر، نرخ خدمات حرفه ای و هزینه های دفتری شود. این نوع بودجه ماننـد سـایر انواع بودجه معمولاًـ فقـط یـک جنبه از یک عملیات را، زمانی که جزو آن عملیات محسوب نمی شود، نشان می دهد.

دو نوع بودجه دیگر عبـارت انـد از بودجه نقـدی(۱) و بودجه افزایشـهای سرمایه(۲) یاهزینه سـرمایه ای (تأسیساتی)(۳) بودجه نقدی که برای مؤسات انتفاعی از اهمیّتعمده ای برخوردار است، برای اجتناب از تقلیل وجوه نقدی، ضـمن بی خبر نگاه داشتن مردم از وضعیّت واقعی به کار می رود. بودجه های هزینه سرمایه ای عمدةً برای برنامه های بلند مدّت، مانند جایگزینی وسایل و تجهیزات جدید مورد استفاده قرار می گیرد. چنین بودجه هایی بسیار آزمایشی هستند، زیرا تا آینده بسیار دور را طرح ریزی

می کنند. امّا شیوه ای نظام مند برای برنامه ریزی به وجود می آورند که می تواند موجب

صرفه جویی در وقت و پول شود. بودجه های کوتاه مـدت هزینه سـرمایه ای می توانـد برای دستیابی به تجهیزات دفتری جدید مورد استفاده قرار گیرد و اغلب این نوع بودجه از بودجه های دراز مدّت به وجود می آید.

بودجه خطّی

بودجه خطّی(۴)

معمولاً لازم است که کتابخانه ها یک یا دو نوع اساسـی بودجه را به کار گیرنـد: بودجه خطّی یا بودجه عملکرد (که در بخش بعد درباره آن صحبت خواهد شد). بودجه خطّی

که متداولترین نوع بودجه است، دو نوع هزینه اساسی دارد: هزینه عملیاتی و هزینه

۱- (۱) - cash budget.

۲- (۲) - capital additions budget.

۳- ۳ - capital outlay budget.

۴- (۴) - line budget.

سرمایه ای (یا تاسیساتی)(۱) هنگامی که کتابداران درباره بودجه صحبت می کنند، معمولاًـهزینه های عملیاتی را مدّ نظر دارند، زیرا موارد زیر را شامل می شود:

۱ – کتاب و مواد – ۳۰ – ۲۰٪

۲ – حقوق – ۷۰ – ۶۰٪

۳ – تسهیلات – ۵ – ۴٪ (اگر وجود داشته باشد)

۴ – تأسیسات ۴ – ۳٪ (اگر وجود داشته باشد)

۵ – تجهیزات ۴ – ۳٪

۶ – سفر – ۱٪

۷ – بیمه – ۱٪ (اگر وجود داشته باشد)

مواردی که در فهرست بالا ذکر شد نشان دهنده بخش اعظم هزینه های کتابخانه است. توجه داشته باشید که حقوق و مواد، عمده ترین اقلام هستند. بودجه هزینه سرمایه ای معمولاًـ کم است، مگر آن که یک طرح ساختمانی بزرگ یا خرید یک کتابخانه سیار ضرورت پیدا کند. از آن جا که تقریباً ۹۰٪ از بودجه کتابخانه صرف خرید مواد و پرداخت حقوق می شود، برای بیشتر مدیران کتابخانه ها، کارگزینی و تهیّه مواد، کانونهای

عمده از نظر نظارت مالی هستند. یک بررسی که اخیراً در ایالات متحده درباره کتابخانه های دانشگاهی انجام شد، نشان داد که درصد متوسط مواد ۲/۲۹٪، درصد متوسط حقوق ۶۰٪ و جمع بقیه هزینه ها ۵/۱۰٪ بود.۲

هزینه سرمایه ای شامل موارد زیر می شود:

لوازم – ماشین تحریر، قفسه های بایگانی، میزها، صندلیها و کتابها، (بسته به قوانین قلمرو قدرت

خاصی که کتابخانه را اداره می کند، لوازم ممکن است یکی از اقلام هزینه، سرمایه ای باشد یا نباشد. قلمروهای مختلف قدرت با توجّه به آنچه که یک قلم هزینه سرمایه ای را تشکیل می دهد،

قوانین مختلفی دارند.)

اصلاحات یا طرح ریزی مجدد – دیواره، [تیغه ها]، درهای جدید و مانند آن.

ساختمان سازی عمده – افزودن قسمتی به بنای موجود، نوسازی، یا یک ساختمان جدید.

همان گونه که قبلاً گفته شد، مورد سوّم بندرت در تاریخ یک نظام کتابخانه اتفاق

می افتد، با این حال وقتی پیش می آید ممکن است بمراتب از بودجه عادی یک سال بیشتر باشد.

ص:۳۷۳

۱- (۱) - CE) capital expense).

جدولهای ۲ - ۱۴ و ۳ - ۱۴ شیوه های ارائه بودجه خطی کتابخانه را در مقابل سایر بخشهای شهر لُس آنجلس نشان می دهد. این جدولها حاکی از آن است که بودجه های دولتی و دولتها به فرآیند سیاسی مربوطند. توجه کنید که «هزینه های مربوط به شهر» از

بودجه پیشنهادی ۱۹۸۱ / ۱۹۸۰ حذف می شوند.

جدول ۲ - ۱۴ خلاصه بودجه کتابخانه عمومی لُس آنجلس

این بخش قسمتهای زیادی را اداره و حفظ می کند : یک کتابخانه مرکزی،کتابخانه بخش که دارای

۱۳ مجموعه تخصصی مرجع، گردش کتاب و تالارهای مطالعه است، چهار واحد در مرکز شهر که به حکومت شهری خدمات تخصصی ارائه می دهد، سه کتابخانه شاخه ای منطقه ای که برای مناطق مربوطه خدمات مرجع و گردش کتاب را ارائه می دهند، پنجاه و پنج کتابخانه شاخه ای که به مناطق مجاور خود خدمات ارائه می دهند و پنج کتابخانه سیار؛ این بخش بر تنخواه گردان خود نظارت می کند.

درآمد

دریافتهای ۹ - ۱۹۷۸دریافتهای برآورد شده

۱۹۷۹ - ۸۰

بودجه

۱۹۸۰ - ۸۱

تخصیص وجوه۸۸۷۰۳۹۹ دلار۶۰۳۲۳۹۳ دلاروجوه تخصیصی شهردار - شورا:منظم··· ۲۰۰۶۰۳۸ دلار

- -- -ذخیره شده با توازن نامتناسب··· ۵۰۰۰۰۰ دلار

مالیات بر املاک و مستغلات و جایگزینی درآمد حاصل از مالیات بر املاک و مستغلات دولتی - یک درصد تنخواه گردان (جدول ۱)··· ۵۵۹۲۰۰۰ دلار

وجوه پس اندازشده دستیاری محلی ۷۰۰۰۰۰۰۱۱۵۰۰۰۰۰(جدول ۶)··· ۱۱۵۰۰۰۰۰ دلار

۱۵۸۷۰۳۹۹ دلار۱۷۵۳۲۳۹۳ دلارجمع وجوه تخصیصی··· ۱۹۵۹۸۰۳۸ دلار

سایر درآمدها۵۳۶۸۴ دلارتوازن نقدی، اوّل ژوئیه··· ۱۵۹۹۰۰ دلار

۱۰۷۴۳۷ دلار ۵۵۳۰۶۰۶۱۰۰۰۰جرایم… ۶۷۱۰۰۰

ص:۳۷۴

۱۵۹۷۹۶۴۱۸۲۰۰۰دریافتهای حاصل از بخش آب و برق... ۱۹۵۰۰۰

۱۷۴۳۵۹۱۶۰۰۰۰سایر دریافتها... ۱۵۴۰۰۰

- -- -جبران خسارتهای ناشی از آتش سوزی... ۷۲۰۰۰

۹۹۴۶۵۰ دلار۱۰۰۵۶۸۴ دلارجمع سایر درآمدها... ۱۲۵۱۹۰۰ دلار

۱۶۸۵۶۰۴۹ دلار۱۸۵۳۸۰۷۷ دلارمجموع درآمد... ۲۰۸۴۹۹۳۸ دلار

هزینه های برآورد شدهتخصیص وجوه بودجههزینه های ۹-۱۹۷۸

حقوقها۸۰ - ۱۹۷۹

۸۱ - ۱۹۸۰

۱۳۳۰۶۴۲۹ دلار(۳۴۶)۱۳۳۰۶۰۸۳ دلار۱۴۱۴۸۹۸۷ دلار- -۱۴۱۴۸۹۸۷ دلارعمومی... ۱۶۳۱۱۱۰۱ دلار

اضـــافه کـــار... - -مجمـــوع حقوقهـــا... ۱۶۳۱۱۱۰۱ دلاـــرهزینه۶۷۳۶ دلاـــر۹۹۲۵۹۲۱۲۱۹۸۴۹۵۲۱۲۳۲۹۱۳۳۷۹۳۰۰ دلار۹۳۰۰۰۱۳۰۰۴۱۰۰۰۶۰۰۰۰۳۰۰۰۰۰هزینه لوازم دفتری... ۱۲۸۵۰دلار

چاپ و صحافی... ۷۵۰۸۵ دلار

هزینه سفر... ۵۱۷۶

هزینه قراردادها... ۴۳۸۸۶

هزینه حمل و نقل... ۶۰۲۰۰

مرمت کتابهای کتابخانه... ۳۶۰۶۲۵

۱۲۸۵۱۲۴۱۰۳۳۳۷۷۱۶۲۵۶۷۵ دلارهزینه های ۹ - ۱۹۷۸۱۰۰۰۱۶۰۰۰۰۴۰۰۰۰۷۰۵۶۰۰هزینه های برآورد شده۸۰-۱۹۷۹

لباس متحدّالشکل... ۳۲۹۱

هزینه امور اداری و دفتری... ۲۲۵۵۳۲

هزینه و موجودی عملیاتی... ۷۱۲۰۳

مجموع هزینه... ۸۵۷۸۴۸دلار

تخصیص وجوه بودجه ۸۱ - ۱۹۸۰

ص:۳۷۵

لوازم۴۱۸۰۰ دلار ۴۱۸۰۰ دلار ۲۴۶۰۰۰ دلار ۲۴۶۰۰۰ دلارتجهیزات، وسایل دفتر و فنی... ۲۹۷۲۲۱ دلار

مجموع وسایل... ۲۹۷۲۲۱ دلار

ویژه۲۳۷۳۳۳۷ دلار۶۰۰۲۳۷۳۹۳۷ دلار۱۶۳۵۰۴۹۵ دلار۲۹۶۸۰۰۰ دلار - -۲۹۶۸۰۰۰دلار۱۸۰۶۸۵۸۷ دلارمواد کتابخانه... ۳۳۸۲۷۶۸ دلار

توازن نامتناسب...

۱۰۰۰

مجموع ویژه... ۳۳۸۳۷۶۸ دلار

مجموع کتابخانه... ۲۰۸۴۹۹۳۸ دلار

اطلاعات حمایتی

توزیع وجوه تخصیصی ۸۱ - ۱۹۸۰ براساس برنامه

رمزبرنامهحقوقهاهزینهلوازمویژهبودجه۴۱۰۱ DB ۴۱۵۰DBخدمات کتابخانه

عمومیاداره

عمومی و حمایت...۱۵۰۸۷۷۶۸

دلار۱۲۲۳۳۳۱۶۳۱۱۱۰۱

۷۸۹۲۲۰

دلار۶۸۶۲۸۸۵۷۸۴۸۲۸۵۷۱۸

دلار۱۱۵۰۳۲۹۷۲۲۱۳۳۳۴۰۹۱

دلار۴۹۶۷۷۳۳۸۳۷۶۸

۱۹۴۹۶۷۹۷

دلار۱۳۵۳۱۴۱۲۰۸۴۹۹۳۸

توزیع مجموع هزینه برنامه های ۸۱ - ۱۹۸۰

رمزبرنامههمقامهای منظم

دارای

اختیاربودجهتخصیص

برنامه

حمایتیهزینه های

وابستههزینه

تخصیص

یافته به سایر

هزینه هامجموع

هزینه ها

برنامه۴۱۰۱

ص:۳۷۶

DP۴۱۵۰

DPخدمات کتابخانه

عمومی...اداره و حمایت

عمومی...

۱۰۵۳۰۸۵۰۰۱۱۳۸۵۰

۱۹۴۹۶۷۹۷۱۳۵۳۱۴۱۲۰۸۴۹۹۳۸

۱۳۵۳۱۴۱(۱۳۵۳۱۴۱)– –۸۱۳۹۸۹– –۸۱۳۹۸۹ – –– –– –۲۸۹۸۱۹۲۷– –۲۸۹۸۱۹۲۷

بدین وسیله گواهی می کنم که آنچه در این جا درج شد، نسخه حقیقی و درست بودجه برای بخش کتابخانه در سال مالی ۸۱ – ۱۹۸۰ است که هیات اعضای عالی رتبه کتابخانه آن را پذیرفته اند.

بودجه خطی اغلب برمبنای یک فرمول محاسبه می شود. برای یک کتابخانه عمومی بیشتر اوقات رقم سرانه تا حدی بر وضع مالیات برای خدمات کتابخانه مبتنی است. این فرمول به وسیله یک هیأت محلی وضع مالیات و مانندتنظیم مالیات مدارس،تنظیم می شود.

کتابخانه های دانشگاهی از چند ضابطه استفاده می کنند. یک ضابطه متداول آن است که درصد دلخواهی از بودجه سازمان را برای خدمات کتابخانه کنار بگذارند (۵٪ به عنوان یک رقم نمونه پیشنهاد شده است). یکی از رایجترین روشها محاسبه بودجه بر مبنای سرانه یک دانشجوی معادل تمام وقت(۱) است: کتابخانه برای هر دانشجویمعادل تمام وقت که در سازمان حضور دارد مبلغی دریافت می کند. اگر چه این روش از نظر تعداد دانشجویان جوابگوست ، امّا مسأله استفاده یکسان دانشجویان از کتابخانه در

آن نادیده گرفته شده است. هنگامی که ثبت نام دانشجویان علوم اجتماعی و انسانی از دانشجویان علوم بیشتر باشد، استفاده گروههای اوّل از کتابخانه بسیار بیشتر است. همچنین برخی از دانشجویان پاره وقت از برخی دانشجویان تمام وقت، از کتابخانه بیشتر استفاده می کنند.

روش سوّم که در همه انواع کتابخانه به کار می رود – روش مقایسه ای است. اگر چه این روش بخشی از ارائه بودجه رسمی نیست، امّا ضمن آماده کردن بودجه ممکن است وارد فرآیند شود. امّا کتابخانه ها در استفاده از این روش تأمل می ورزند، چرا که می تواند

خطرناک باشد. در این روش کتابخانه هایی را که از نظر اندازه و موقعیّت بسیار شبیه کتابخانه ای باشند که بودجه آن را آماده

می کنند، انتخاب می کنند ارقام بودجه آنها را به

ص:۳۷۷

۱- (۱) - Full - time equivalent (FTE).

دست می آورنـد و از این ارقام برای توجیه درخواسـتهای بودجه خود اسـتفاده می کنند. خطر این روش آن است که مؤسه ای هم که بودجه را تأمین می کنـد، می توانـد دست به مقایسه بزنـد و ممکن است به این نتیجه برسـد که در گذشـته مبالغ زیادی صرف شده است.

بودجه عملیاتی

بودجه عملیـاتی ابزار بحث گسترده ای در زمینه نظـارت مـالی و شـکل حایز اهمیّتی از بودجه بنـدی در برخی از کتابخانه های عمومی و دانشـگاهی است و نظـام بودجه بنـدی برنـامه ای و برنامه ریزی(۱) نیز نامیـده می شـود. هنگـامی که این نوع بودجه بندی برایکتابخانه ها و سایر مؤسات عمومی به کار می رود، سه مفهوم عملیاتی عمده وارد فرآیند بودجه بندی می شود.

ایجاد توانایی تحلیلی برای بررسی عمیق اهداف مؤسه و برنامه هایی که برای تحقق آنها تصویب

شده است.

تشکیل طرح فرآیند برنامه ریزی ۵ ساله که در نظام پیچیده مدیریت - اطلاعات ادغام شود.

ایجاد یک ساز و کار بودجه بندی که بتواند تصـمیمهای بزرگ عملیاتی بگیرد، آنها را به زبان تصمیمهای بودجه ای در آورد و نتایج را برای اقدام ارائه دهد.

برای تعیین مشخصات برنامه های عملیاتی که از نظر اقتصادی کارآمد باشد، از گامهای زیر استفاده

می شود.

۱ - شناخت اهداف کتابخانه

۲ - ارتباط اهداف بزرگ با برنامه های خدماتی خاص

۳ - ارتباط دروندادهای منابع با پول بودجه

۱- (۱) - Planning programming budgeting system (P.PB.S).

این گامها نه تنها بررسی سریع چگونگی کارآیی بودجه عملیاتی را امکان پذیر می کند، بلکه همچنین نشانگر این مسأله است که همه فعالیتهای مدیریتی به یکدیگر مربوط اند.

بودجه بنـدی عملیـاتی براساس کارکردها، فعالیتها و برنامه ها صورت می گیرد. این نوع بودجه بنـدیماننـد بودجه خطی فقط اهـداف خرجهـا را نشـان نمی دهـد. از آن جـا که چنانچه برنامه ای وجود داشـته باشـد که بر حسب خـدمات و فعالیتها آماده، تحلیل و تفسیر شده باشد، این بودجه بندی بر فرآیندها، هدف و دستاورد تأکید می ورزد. در این نوع بودجه بندی تا حدی از وسایل دستیابی به خود اهـداف اجتناب می شود. بنابراین طبیعی است که از بودجه عملیاتی می توان برای کتابخانه ها اسـتفاده کرد، زیرا هدف آنها

ارائه خدمات است.

«فایـده»، میزان اسـتفاده از خدمات و تأمین نظر اسـتفاده کنندگان از کتابخانه است. از این رو بودجه عملیاتی که هزینه ها را بر حسب انجام وظایف و نتایج توضیح دهد. در جهت اهداف واقعی کتابخانه است.

کـاربرد بودجه عملیـاتی، بویژه بـا توجه به هزینه واحـدها، نیاز به جزئیات زیادی دارد. برای تهیّه نظام بودجه بنـدی برنامه ای و برنامه ریزی، نخست اهداف کتابخانه باید تا حد

امکان روشن باشد و بعد برای نیل بدان اهداف یک برنامه عملی باید تنظیم شود.

گام دیگر در تنظیم بودجه عملی تعیین برنامه های کار است - گروههای فعالیّتهای

مرتبط که وظایف کاملی را انجام و کالا یا خدماتی را به طور کامل ارائه می دهند. بنابر این برای هر برنامه هزینه ای تعیین می شود (با تعیین هزینه واحدها)، که به عنوان مبنایی

برای برآورد نیازهای مالی آن برنامه به کار می رود.

هر واحـد کار توجیهی برای برنامه خود دارد که بیان کننده اهداف کلّی آن واحد و دامنه فعالیّتهای آن است. هنگامی که کل بـودجه تنظیم می شود، نظـام تخصـیص می توانـد تضـمین کنـد که در صورت تغییر برنـامه، وجوه تخصـیص یـافته را می توان دوباره هدایت کرد. بررسی مجدّد بودجه نیز برای ارزشیابی ضروری خواهد بود.

به لحـاظ نظری، در کتابخـانه برای هر فعـالیّتی می توان یـک عامـل زمـان و یـک عامل هزینه در نظر گرفت (ساعت کار برای مورد اوّل و مجموع هزینه یک رشته عملیات برای

مورد دوّم). این عوامل در مقیاس کار ادغام می شونـد و نشان می دهند که برای انجام بخشـی از کار مورد نظر و نیز تمام آن، چه مدّت زمان و چه مبلغی لازم است. اندازه گیری

کـار به کـاری که به طور اخص به زمـان مربوط است و نیز به تطبیق درست واحـد صـحیح کار با واحـد مناسب زمان بسـتگی دارد.

برای تعیین کارکنان مورد نیاز، تعـداد واحـدهای کار را در زمان لازم برای انجام یک واحـد کار ضـرب کنیـد (معمولاً ساعت کار) و سـپس رقم حاصل را بر تعـداد ساعاتی که یک نفر در سال کار می کند تقسـیم کنید، نتیجه تعداد افراد مورد نیاز برای انجـام آن کـار را نشـان می دهـد. برای به دست آوردن قیمت کـار، ساعـات کار لازم برای تولیـد یک میزان کار را بر تعـداد واحـدهای کار در سال تقسـیم کنیـد. سـپس قیمت یک واحـدکار را در واحدهای کار پیش بینی شده برای سال آینده ضـرب کنید.

امّا این تأکیـد کمّی نشانگر مشـکلاتی است. نخست آن که چگونه انـدازه واحد کار را تعیین می کنید؟ آیا فهرست نویسـی بر اسـاس عنوانها سـنجیده می شود یا بر مبنای تعـداد کتابها؟ نمی توان از هر دو مورد اسـتفاده کرد. همچنین هنگامی که معیارها فاقـد نظم اند یا معیاری وجود ندارد، کاربرد آنها مشـکل می شود. مشـکل دیگر آن است که اندازه گیری فعالیتهای مربوط به خـدمات عمومی از نظر کمّی غیر ممکن است. اگر تولیـد واحـدی کـاهش، امّا کیفیّت ارائه خـدمات آن افزایش یابـد، چگونه انـدازه گیری می شود؟ کیفیّت مواد در گردش چگونه قابـل انـدازه گیری است؟ اسـتفاده نسبی از مواد در کتابخـانه چیست و چگونه اندازه گیری می شود؟ این مشـکلات لزوم بیان صریح اهداف را در بدو تلاش برای سنجش خدمات، مورد تأکید قرار می دهد.

هـدف نهـایی تعیین هزینه هر واحـد و انـدازه گیری کـار ایجـاد معیار قیمت و عملکرد برای عملیات، فعّالیتها و فعّالیتهای فرعی مختلف است. این معیار فقط میانگینی بر مبنای عملکرد گذشته است که به صورت داده های جدیدی که به دست آمده تنظیم می شود. از این معیـار می توان برای انـدازه گیری کارآیی و محاسـبه قیمت هر واحـد کار اسـتفاده کرد. چنانچه نظام گزارش دهنده سـنجش کار (براساس برنامه کار) به وجود آید، اطلاعات جدید، توسعه، تغییر یا حذف خدمات (یا روش ارائه یا انجام آنها) را توجیه می کند. چنین نظامی امکان باز خورد را برای برنامه ریزی بهتر و نیز ابزار نظارت بر

بودجه را فراهم می آورد.

این نظام همچنین کشف نقاط انحراف در بودجه را که بعد می تواند به وسیله برنامه کار (در صورت ضرورت به وسیله فعّالیتها؛ فعّالیتهای فرعی یا مرکز هزینه) اندازه گیری

شود، امکان پذیر می سازد. این گام آخر، کاربرد بودجه عملیاتی نظارت بر عملیات است. البته، نظارت در هر بودجه ضروری است، امّا طرح بودجه عملیاتی تعیین حوزه های انحراف را آسانتر می کند و این امکان نظارت سریع و آسان را افزایش می دهد.

جدول ۴ - ۱۴ که نمایانگر خلاصه ای از نظام بودجه بندی برنامه ریزی عملیات است، حوزه های نظارت را در کتابخانه نشان می دهد.

مزیّت بودجه عملیاتی در آن است که امکان می دهد رسالت خدماتی کتابخانه به طور اخص در بودجه منعکس شود. بدین وسیله فرد (یا افراد) تأمین کننده بودجه می تواند بفهمد که چرا پول درخواست می شود، به چه مصرفی می رسد و در کجا بدون لطمه زدن به کلّ برنامه ها می توان آن را به نحو معقول کاهش داد. بودجه عملیاتی همچنین به عنوان ابزار اجرای نظارت بر بودجه و نیز ابزار برنامه ریزی مفید است.

جدول ۴ - ۱۴ جدول خلاصه نظام بودجه بندی برنامه ریزی عملیات

برنامه ها*

فعّالیتها ۱ ۲ ۳ ۴ مجموع

مجموع ۳۰۵۰۰دلار ۲۸۵۰۰دلار ۲۰۵۰۰دلار **۲۰۵۰۰دلار = ۱۰۰۰۰۰دلار

فراهم آوری مواد ۱۵۵۰۰ ۵۵۰۰ ۲۵۰۰ ۶۰۰۰ ۲۹۵۰۰

فهرست نویسی ۵۰۰۰ ۲۰۰۰۰ ۵۰۰ ۵۰۰ ۲۶۰۰۰

مرجع ۵۰۰۰ ۱۵۰۰ ۱۵۰۰۰ ۴۰۰۰ ۲۵۵۰۰

خدمات عمومی ۵۰۰۰ ۱۵۰۰ ۲۵۰۰ ۱۰۰۰۰ ۱۸۰۰۰

* ۱ ، خدمات تفننی؛ ۲ ، آموزشی ؛ ۳، اطلاع رسانی؛ ۴، خدمات ویژه

** ۵۰۰۰ دلار به فعالیتهای مربوط به همکاریها اختصاص دارد.

ضعف عمده بودجه عملیاتی همان گونه که گفته شد در تأکید آن بر کمّی سازی فعالیتهای خدماتی است. ارزشیابیهای مقایسه ای هنوز هم به قضاوتهای کیفی بستگی دارد که واقعاً نمی تواند در این نوع بودجه منعکس شود (خدمات مرجع و توصیه به مراجعه کنندگان را در نظر بگیرید.) بنابر این مسأله هزینه های واقعی بزرگ جلوه می کند:

همچنین در کتابخانه های کوچک که مقامها معمولاً ـ زیاد نمی شوند و وظایف آن قدر تکراری نیست که به صورت کار عادی درآید، اجرای بودجه عملیاتی دشوار است.

پس به طور خلاصه بودجه برنامه ای:

بودجه ای انقلابی نیست، مگر در تنظیم

جانشین قضاوت، اندیشه، تجربه یا دانش مناسب، نیست.

کوششی برای کامپیوتری کردن تصمیم گیری نیست.

راه دیگری برای صرفه جویی در پول و کاهش هزینه ها نیست.

همه مشکلات مربوط به امورمالی را پاسخگو نیست.

بودجه بندی عملیاتی چیزی نیست مگر راهی برای وادار کردن مدیران بودجه به تفکّر عمیق درباره موقعیّتها، خدمات، اولویّتها و هزینه هایشان.

بودجه بر مبنای صفر

در دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ چنین تصور می شد که نظام بودجه بندی برنامه ای و برنامه ریزی موجی است که در آینده پیش خواهد آمد، امّا مشکلات مربوط به اندازه گیری خدمات و میزان وقت لازم برای جمع آوری اطلاعات موجب شد که این موج به یک موج کوچک تقلیل یابد. اکنون پیش بینی می شود که بودجه بندی بر مبنای صفر(۱) موج جدید باشد. این موج چقدر دوام خواهد داشت، مسأله دیگری است. گفتهشده است که این نوع بودجه بندی جانشینی برای بودجه خطیّ، نظام بودجه بندی برنامه ای و برنامه ریزی و ترکیباتی از هر دو است. هنگامی که مالیات دهندگان به طور

روزافزون نگران مالیات خود هستند، بودجه بندی بر مبنای صفر مطلوبتر است.

ص:۳۸۵

۱- (۱) - ZBB) Zero - base budgeting).

مفهوم اصلی بودجه بندی بر مبنای صفر که به وسیله پیترفیُر(۱) و به عنوان ابزاریبرای نیل به برنامه ریزی و مهار کارآمدتر به وجود آمد، در ذهن مردم عادی تا حدی مغشوش شده است، اصطلاح مبنای صفر از اوّلین گامهای فرآیند مشتق شده است، ایجاد سلسله مراتبی از وظایف براساس این فرض که یک واحد یا کارگزار، عملیات را برای اوّلین بار (نقطه صفر) آغاز می کند. بنابر این تمرکز برنامه ریزی و تدوین بودجه بندی بر مبنای صفر و بر هدف واحد و وظایفی است که آن واحد باید انجام دهد تا دلایلی برای موجودیت آن تأمین شود. به طور نظری، دولت یا سازمانی که از این نظام

بودجه بندی استفاده می کند با تجدید نظر مداوم در اهداف خود و کوشش برای حذف فعّالیتهای غیر لازم، از نظر هزینه ها کارآیی بیشتری می یابد. از نظر مالیات دهندگان

چنانچه دولت نظریه بودجه بندی بر مبنای صفر را عملی کند، مبنای مالیاتی موجود حداکثر خدمات را تولید خواهد کرد. در عین حال همان گونه که تلاشهای دولت کارتر برای تحمیل بودجه بر مبنای صفر بر دولت مرکزی نشان داد، نظریه از واقعیّت فاصله زیادی دارد.

چند مرحله از بودجه بندی بر مبنای صفر در اجرای کل نظام ضروری است ساختار، برنامه ریزی، بودجه بندی و کنترل. بخش صرف زمان در این فرآیند و بخشی که استفاده مؤثرتر از پول در دسترس را تأمین می کند، مرحله ساختار است. در طول این مرحله است که فرد تأمین کننده بودجه فرض می کند که واحد مورد نظر هیچ فعالیّتی ندارد. این

مرحله ای است که اغلب حذف می شود. بدون این مرحله فرد تأمین کننده بودجه در واقع از فرآیند بودجه بندی بر مبنای صفر استفاده نمی کند.

در طول مرحله ساختار کسی که مسؤل آماده کردن بودجه در واحد مورد نظر است، یک رشته شرح وظایف و نتایج آنها را بر مبنای هدف اصلی آن واحد ارائه می کند. برای نمونه فرض کنید سرپرست بخش مرجع یک کتابخانه دانشگاهی هستید. شما باید دو نوع وظیفه را تبیین کنید (تعداد وظایف بیشتر است، امّا فقط دو نوع آن نشان داده

می شود): «تضمین این که مراجعه کنندگان برای پرسشهای مرجع پاسخهای صحیح دریافت کنند» و «تضمین این مسأله که مراجعه کنندگان احتمالاً برای استفاده از کتابخانه

۱- (۱) - Peter Phyor.

آموزش ببینند». عبارتهای نتیجه چنین خواهد بود «پاسخهای صحیح به پرسشهای مرجع» و «استفاده کنندگان برای استفاده از کتابخانه آموزش می بینند».

هر وظیفه به یک رشته وظایف فرعی تقسیم می شود و به این ترتیب سلسله مراتبی از فعّالیتها به وجود می آید. تحت وظیفه «استفاده کنندگان... آموزش می بینند» می توان سیاهه ای از وظایف فرعی را تنظیم کرد مانند: «تضمین تشخیص مهارتهای استفاده صحیح از کتابخانه» (نتیجه - مهارت تشخیص داده می شود)، «تضمین تشخیص استفاده کنندگانی که نیاز به آموزش دارند» (نتیجه - استفاده کنندگان تشخیص داده می شوند) و «تضمین این مسأله که استفاده کنندگان مهارتهای استفاده از کتابخانه را فرا می گیرند» (نتیجه - استفاده کنندگان آگاه). می توانید کار را ادامه دهید و هر یک از وظایف فرعی را تقسیم کنید. برای نمونه وظیفه فرعی «مهارتهای تشخیص داده شده» می تواند دارای تقسیمهایی فرعی باشد مانند «تضمین آگاهی استفاده کنندگان از چگونگی استفاده از فهرست عمومی»، «تضمین آگاهی استفاده کنندگان از چگونگی استفاده از نمایه پیایندها،» و «تضمین این که استفاده کنندگان می توانند از خدمات پیوسته استفاده کنند.»

آشکار است که اگر مرحله ساختار بدرستی انجام شود، می تواند دیرپا و پیچیده باشد. برای هر نتیجه باید یک ارزش کمّی قائل شوید و منابع مالی لازم برای رسیدن به آن نتیجه را محاسبه کنید، به طور طبیعی ارقام کمّی و هزینه کلّی بیشتر بر مبنای بازده

سالانه محاسبه می شود تا هزینه واحد. فعالیتهای مربوط به برآورد هزینه مانند نظام بودجه بندی برنامه ای و برنامه ریزی است.

در طول دوره برنامه ریزی بودجه بندی بر مبنای صفر، پرسشهای کلّی (وظایف، وظایف فرعی و وظایف فرعی فرعی) مطرح می شود : «آیا به این بازده با این هزینه نیاز داریم؟» «آیا می توانیم به هر طریق هزینه این واحد را کاهش دهیم (ابزار جدید، خود خدمتی بیشتر)؟» «اگر توانایی خود را افزایش دهیم، چگونه بر هزینه واحد ما اثر خواهد

گذاشت؟» در نتیجه این پرسشها مدیر واحد چند برنامه دیگر را تهیّه و رده بندی می کند.

اغلب به برنامه ریز گفته می شود که حداقل سه برنامه تهیّه کند: یک برنامه برای کاهش

هزینه، یک برنامه برای حفظ سطح جاری مخارج (با تولید بیشتر)، و یک برنامه برای افزایش سطح مخارج، هر وظیفه یا هر وظیفه و وظایف فرعی و فرعی تر مشتق از آن

آماده و سپس در برابر وظایف دیگر و مشتقات آنها رده بندی می شود.

رده بندی در چند سطح تکرار می شود، زیرا هر گام در این فرآیند نیاز به تنظیم عوامل بیشتری دارد. بنابر این، این فرآیند که در واحدها و بخشهای کتابخانه آغاز می شود به

وسیله مسؤل بودجه بندی یا مدیر کتابخانه که ممکن است تصمیم بگیرد رده بندی را تغییر دهد، دوباره رده بندی می شود. سپس مؤسه ای که بودجه را تأمین می کند. رده بندیها را مورد تجدید نظر قرار می دهد و ممکن است آنها را کاملاً تغییر دهد. به این ترتیب بودجه نهایی تهیّه می شود. این بودجه باید از نظر هزینه کارآمدتر باشد و اهداف

و خدمات همه مؤسات دخیل را منعکس کند.

درباره فرایند رده بندی بسیار بحث شده است و اندیشه بودجه به ازای هزینه کاهش یافته بسیار مورد توجه قرار گرفته است. آنچه چندان مورد توجه قرار نگرفته، ساختار بودجه بندی بر مبنای صفر است. از آن جا که مرحله ساختار وقت گیر است، نمی توان آن را بر مبنای سالانه انجام داد.

بودجه بندی بر مبنای مکان

بودجه بندی بر مبنای مکان(۱)

در آینده ای نه چندان دور، کارگزاریهای دولتی که اماکن خدماتی بسیاری چون کتابخانه های عمومی، کتابخانه های آموزشگاهی و کتابخانه های مجتمعهای دانشگاهی را اداره می کنند ممکن است الزاماً بودجه بندی بر مبنای مکان را اختیار کنند. بودجه بندی بر مبنای مکان تضمین می کند که همه کسانی که باید خدماتی به آنها ارائه شود، از خدمات برابری استفاده کنند. این امر ابتدا از مسائل تأمین مالی مدارس ناشی شد. در آن جا مشاهده شد که برخی نواحی مدارس بهتری دارند زیرا مبنای مالیاتی آنها از مدارس سایر مناطق بیشتر بود. هدف بودجه بندی بر مبنای مکان آن بود که برای همه دانش آموزان وجوه یکسانی در نظر گرفته شود و اخیراً این اندیشه به صورت تضمین توزیع برابر بودجه در درون نواحی (و نه فقط بین نواحی) مطرح شده است. طبیعی است که این نظام بر کتابخانه های آموزشگاهی اثر می گذارد، امّا این مفهوم به دلیلی برای

کتابخانه های عمومی و کتابخانه های مجتمعهای دانشگاهی نیز به کار خواهد رفت.

۱- (۱) - Site budgeting (SB).

در بودجه بندی براساس مکان نخستین گام آن است که میزان پولی که یک نظام به طور کلّی می تواند جذب کند، تا حدّ امکان درست برآورد شود. از این مقدار همه هزینه های لازم برای خدمات مرکزی و هزینه هایی را که بسهولت به یک مکان ویژه تخصیص داده نمی شود کم کنید (برای نمونه خدمات فنّی متمرکز که می تواند به عنوان هزینه مرکزی به حساب آید یا بر اساس کاربرد بین مکانها تقسیم شود). و پس از کم کردن خدمات مرکزی، وجوه باقی مانده براساس فرمول به محلهای دور از مرکز اختصاص می یابد. برای کتابخانه ها این کار بر مبنای خدماتی که به هر نفر ارائه می شود

انجام می گیرد. هر مکان از میزان بودجه ای که دریافت خواهد کرد آگاه می شود. سپس کتابدار ارشد، کارکنانی تعیین می کند که چگونه پول را به بخشهای مختلف اختصاص دهند.

اگر قرار باشد به هدف دست یابیم، یک اقدام جالب در سطح مکان آن است که استفاده کنندگان از کتابخانه الزاماً در تصمیم گیری در مورد چگونگی تقسیم بودجه دخالت داشته باشند. (در نواحی آموزشگاهی که از این نظام استفاده می کنند برای فرایند تصمیم گیری در مورد بودجه، دخالت والدین، دانش آموزان و معلمان لازم است). کتابدار ارشد نمی تواند مسؤلیت تصمیم گیری نهایی را به کسی واگذار کند (این شخص برای نتایج هر تصمیمی که اجرا می شود، جوابگوست). امّا در این جا هدف، شرکت فعّال کارکنان و استفاده کنندگان از کتابخانه است. طرح بودجه برای بحث باید به گروهی

که در رأس قرار دارند ارائه شود. شرکت کنندگان در این بحث باید درک کنند که توصیه کننده اند و واقعاً تصمیمهای نهایی را اتّخاذ نمی کنند. وظیفه کتابدار آن است که بحث را با تجدید نظر درباره طرح بودجه تلفیق و سپس شکل اصلاح شده بودجه را به مقام مرکزی تسلیم کند. مقام مرکزی این طرح را از طریق سلسله مراتب به مقام تأمین کننده بودجه برای رسیدگی می رساند.

بودجه بندی بر مبنای مکان دو مزیّت مهمّ دارد: شرکت استفاده کنندگان و برخورداری از بودجه مساوی در یک نظام، امّا این امر بستگی به میزان پولی دارد که تأمین کننده بودجه در اختیار می گذارد. اگر این مبلغ بسیار متغیّر باشد، کلّ فرآیند باید تغییر کند. همچنین برای برنامه ریزی از «میانگین» حقوقها استفاده خواهد شد، امّا

هنگامی که حقوقهای واقعی برقرار شود، باید اصلاحات عمده ای صورت گیرد.

هر اندازه بیشتر درباره بودجه بندی بدانید، بهتر خواهید توانست وظیفه خود را انجام دهید. بدون تردید در آینده انواع جدیدی از بودجه بندی با جنبه های مثبت و منفی مطرح خواهد شد. با بررسی انواع موجود و شناخت نقاط قوّت و ضعف آنها در اشاره به جنبه های مثبت انواعی که می تواند به خدمات رسانی کتابخانه کمک کند، می توانید مؤثرتر باشید. البته شما در مورد نظام گزارش دهی فعالیتهای کتابخانه به کارگزاری که

تأمین کننده بودجه است حق انتخابی ندارید، امّا در داخل کتابخانه باید از آزادی نسبی

برخوردار باشید. به خاطر داشته باشید که بودجه بندی فعالیّتی است که در سراسر سال صورت می گیرد و اگر چه وقت گیر است، امّا نمی توان آن را به فردا موکول کرد.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۳۹۰

۱۵. تحلیل کار

اشاره

درباره ارتباط نزدیک شیوه های نظارت بر هزینه بودجه ای و تحلیل کار، پیشتر مطالبی گفته شد. هر سرپرست با آموختن فنون تحلیل کار و به کاربردن آنها می تواند محیط کار را

برای همه افرادی که در آن محیط فعالیت می کنند بسیار دلپذیرتر سازد. حاصل کاربرد این فنون می تواند واحدی کار آمدتر باشد که مشکلات بسهولت در آن حل شود، تحلیل کار می تواند به حل مشکلات طرح ریزی در زمینه فضای محیطی، انتخاب ترتیبی برای انجام کار و یافتن راههایی برای انجام وظایف به نحوی مؤثرتر، کمک کند. تحلیل کار همچنین می تواند موجب صرفه جویی در موجودی مالی کتابخانه شود یا امکان به کارگیری این موجودی را در سایر خدمات فراهم آورد. توجه به این مسأله که بیشتر فنون تحلیل کار به نحوی با زمان یا پول ارتباط دارد، رابطه تحلیل کار و بودجه بندی را روشن

می سازد؛ در نتیجه، این فنون مقدار زیادی از داده های مورد استفاده در بودجه بندی و

برنامه ریزی را فراهم می کنند.

نمونه گیری از کار

نمونه گیری که بخش مهمی از آمار است، بخشی از هر طرح تحلیل کار خوب نیز محسوب می شود. در این جا مجال آن نیست که درباره آمار به طور کامل بحث کنیم. امّا برای کسانی که هیچ زمینه ای در این مورد ندارند، چند کتاب خوب وجود دارد یکی از این کتابها که نشان می دهد چگونه آمار در کتابخانه و علم اطلاع رسانی به کار می آید،

کتابی است به نام روشهای تحقیق در کتابداری(۱).

برای بهتر نشان دادن مسأله، تصور کنید مدیر بخش فراهم آوری مواد هستید. ممکن است «احساس کنید» که وقت بسیار زیادی صرف جستجوی کتابشناسی می شود؛ شش کارمند در بخش خود دارید که به طور متوسط ۱۲۵۰ درخواست را در هفته پردازش می کنند. این تلاش، کار را روز آمد نگاه می دارد، امّا اگر قانون پارکینسون، مبنی بر آن که کار آن قدر گسترش می یابد تا وقتی را که به آن اختصاص یافته پر کند - در این جا کاربرد

ندارد، متعجب می شوید. همچنین موافقت با تهیّه مقدار زیادی مواد اطلاع رسانی در زمینه های جدید احتمالاً کار فراهم آوری را تا ۳۰ - ۲۵ درصد افزایش خواهد داد. مشکل شما در مقام رئیس بخش مشخص کردن این مسأله است که آیا به کارمند بیشتری نیاز است، یا آیا می توان بدون افزودن کارمندان بیشتر، بازدهی را به نحوی معقول افزایش داد؟ این جاست که فنون تحلیل کار، کاربرد پیدا می کند، زیرا این فنون به شما

کمک می کند تعیین کنید که چه کاری باید انجام شود.

حجم کنونی کار ، جامعه کل ، یا جمعیّتی را که می خواهید بررسی کنید (به صورت

اصطلاح آماری) نشان می دهد. اگر می خواهید با احتمال قریب به یقین بدانید که چه کاری در حال انجام است، باید تمام مراحل فرآیند جستجو را به ازای همه درخواستهای یک سال بررسی کنید. امّا حتّی در این صورت هم نمی توانید کاملاً مطمئن باشید که برخی از ویژگیهای غیر معمول کار در آن سال، موجب شده است که آن سال غیر متعارف شود. خوشبختانه در مورد بیشتر بررسیها لازم نیست این همه کار انجام شود. نمونه ای که به طور صحیح و معقولانه انتخاب شده باشد نتایجی به بار می آورد که تقریباً

همان قدر به شما اطمینان می دهد که بررسی بازده یک سال کامل.

فرضهایی درباره ماهیّت پدیده های تحت بررسی، مبنای فنون نمونه گیری را تشکیل می دهد. فرض اساسی آن است که نمونه توزیع پدیده طبیعی به لحاظ شکل مانند توزیع بهنجار (یعنی به شکل ناقوس) است. توزیع بهنجار توزیعی است که در آن ویژگیهای مورد بررسی گرد یک نقطه مرکزی جمع می شوند. هر چه از نقطه مرکزی دور می شویم،

۱- (۱) - ۱۹۸۰ ,Research Methods in Librarianship,by Busha and Harter (Academic Press).

نمونه هـای آن ویژگیها کمتر می شود (بنگریـد به : شـکل ۱ – ۱۵) یـک نمونه تصادفی که از جمعیّتی بهنجار اسـتخراج شود، احتمالاً نمایانگر نمونه ای خواهد بود که شبیه (هر چند

نه عیناً) به جمعیّتی است که از آن اسـتخراج شـده است. نمونه های تکراری از همان جمعیت بازهم تکرار نمونه واقعی خواهد بود.

در نمـونه ای کـه در این جـا ارائه می شـود، زمـان واقعی برای پردازش ممکن است از ۵ دقیقه تا ۹ ساعت متغیر باشـد و بیشتر درخواستها در ۱۲۷ دقیقه انجام شود. متغیّر دیگر،

در این جا، مهارت کارمندان است که متفاوت است. بنابر این باید از درخواستها و کارمندان نمونه گیری کنید.

شکل ۱ – ۱۵ منحنی توزیع بهنجار نمونه جمعیّت (خط ممتد)، الگوی نمونه (خط نقطه چین)

هنگـامی که نمونه های تصادفی از جمعیّتی اسـتخراج می شود، همه اعضای آن گروه بخت مساوی برای انتخاب شـدن دارنـد. برای نمونه، به منظور اسـتخراج نمونه ای از درخواسـتها برای مواد جدیـد، ممکن است درخواسـتها را درون یک ظرف بزرگ بریزیـد و سـپس تعـداد درخواستی را که می خواهیـد بررسـی کنیـد، از ظرف بیرون بکشـید. امّا این یک نمونه گیری تصادفی واقعی نیست، زیرا کاغـذهای روی قسـمت تحتـانی و جـداره هـا بخت کمتری برای انتخاب شـدن دارنـد. یکی از راههایی که انتخاب تصادفی واقعی را تضمین می کند آن است که برای هر درخواست به محض ورود شماره ای تعیین کنیم، به این ترتیب می توان از جدول اعداد تصادفی برای انتخاب نمونه مورد نیاز استفاده کرد.

جـدولهای اعـداد تصـادفی تقریبـاً در همه کتابهـای آمـار، کتابهای جـدولهای ریاضـی، و در مجلـداتی که تنها به این جـدولها اختصاص دارد یافت می شود. استفاده از این جدولها

آسان است. جدول ۱ – ۱۵ نمونه ای از یک جدول اعداد تصادفی است.

برای منظور ما ، جامعه حداکثر ۴ رقم دارد (۱۲۵۰ ساعت). برای انتخاب نمونه، فرض می کنیم تصمیم می گیرید که ستونها را از بالا به پایین بخوانید (می توانید آنها را از پایین به بالا، یا به طور افقی، یا از راست به چپ بخوانید – تا جایی که حوصله دارید)، با ردیف ۱۰۱ و ستون ۱ آغاز می کنید و از اولین اعداد چهار رقمی در هر ستون استفاده می کنید. هدف انتخاب نمونه شما (برای نمونه ۱۰۰ درخواست) از میان ۱۲۵۰ درخواست است، لذا اعداد میان ۰۰۰۱ و ۱۲۵۰ برای نمونه مناسب اند. بنابر این ارقام ستون ۱ و ردیفهای ۱۰۱، ۱۰۲ و ۱۰۳ قابل قبول نیستند. (این ارقام ۱۳۲۸ ، ۲۱۲۲ و ۹۹۰۵ هستند) ردیف ۱۰۴ قابل قبول است (۰۰۱۹). شماره اوّلین درخواستی که برای نمونه استخراج می شود ۰۰۱۹۹ است. عدد قابل قبول بعدی در ردیف ۱۱۰ است (شماره ۱۰۷۵). کار را به همین شیوه ادامه می دهید تا ۱۰۰ شماره داشته باشید. اگر در

ادامه به عددی برخوردید که قبلاً انتخاب شده است. آن را حذف کنید و کار را ادامه دهید تا وقتی که ۱۰۰ شماره انتخاب بشوند.

در تحلیل کار و نیز در تحقیق، نمونه گیری ضروری است. آنچه ارائه شد یک زمینه ساده حداقل است، امّا ممکن است کمک کند که میزان وقت لازم برای تحلیل کار مورد تأکید قرار گیرد.اگر زمینه آماری ندارید، باید از کمک کسی که در این مورد آگاهیهایی

دارد استفاده کنید.

انواع تحلیل کار

نمودار بلوکی(۱) ابتدایی ترین شکل تحلیل کار را نشان می دهد. این نمودار امکانبررسی ساده روابط میان واحدها یا فعالیّتهای مختلف را در یک سازمان فراهم می کند. همان گونه که در شکل ۲ – ۱۵ ملاحظه می شود، نمودار بلوکی در اوّلین نگاه شبیه نمودار

سازمانی است با این تفاوت که در برگیرنده عناصری خارج از ساختار واقعی سازمانی است (مراجعه کنندگان، کارگزاران و غیره).

۱- (۱) - block diagram.

فنّ دیگر یعنی نمـودار گردشـنما(۱) سـطح دیگری از تحلیـل را نشـان می دهـد، زیراچشـم انـدازی ترسـیمی از قلمرو و کـار و تحرک کارکنان ومواد را در این حوزه نشان می دهد. بهترین راه ارائه تحلیل کار جدولی است از تسـهیلات و همه فعالیّتها که بروشنی

مشـخص شده باشد. شکلهای ۳ – ۱۵ یـک نمودار گردشـنما را برای بخش تهیّه کتـاب به صورتی که قبل از تحلیل بوده نشان می دهد، در این نمودار هر بار که شخصی میز خود را ترک کرده، خطی کشیده است (بیشتر خطها در جهت قفسه کتابشناسی در خارج از بخش تهیه کتاب همسو شده اند).

با اطلاعاتی که از این نمودار به دست آمـد، دو داده به صورت جـدول ثبت شـد: فاصـله یک رفت از میز تا بخش کتابشناسـی برای هر شـخص، و زمان لازم برای این رفت. در نتیجه این تحلیل، نقشه محیطی جدیدی طرح شد (بنگرید به: شـکل ۴ – ۱۵). بـا انتخـاب نهـایی که احتمالاًـ منوط به هزینه هـاست (از جمله تغییر وضع دادن و نیز وقت کارکنان) نقشه های دیگری هم می توان طرح کرد.نمودارها نمی توانند تصمیم بگیرند، امّا به فرایند

تصمیم گیری بسیار کمک کرده اند.

یک نمودار جریان کار(۲) می تواند تحرک یک پدیده مورد بررسـی را نشان دهد، امّانمی تواند این حرکت را به یک فضای محیطی ارتبـاط دهـد، برای تهیّه یـک نمودار جریان کار از میان نمادهای بسـیار زیادی می توانیـد دست به انتخاب بزنیـد (این نمادها در همه

کتابهای مربوط به تحلیل نظامها، بررسـی عملیات ، و علم اطلاع رسانی وجود دارد). شکل ۵ – ۱۵ نمودار جریان کار ساده ای از یک محدوده خدمات عمومی است.

نمودار جریان تصمیم(۳) – که معمولاً در تحلیل نظامها برای کاربرد کامپیوتر به کارمی رود – ابزاری است که از طریق آن می توانید جریان کاری را که در آن تصمیمهای بسیاری اتّخاذ می شود تحلیل کنید. نمادهایی که برای نشان دادن این تصمیمها به کار می روند نیز بسیار زیادند و در چند منبع می توان آنها را یافت. شکل ۶ – ۱۵ یک نمودار

ساده شده جریان تصمیم است.

۱– (۱) – flow diagram.

۲– (۲) – flow process chart.

۳– (۳) – decision flow chart.

جدول ۱ – ۱۵ جدول اعداد تصادفی

«ارقام اعشاری تصادفی»

ستون

ردیف

(۱) (۲) (۳) (۴) (۵) (۶)

۱۰۱

۱۳۲۸۴ ۱۶۸۳۴ ۷۴۱۵۱ ۹۲۰۲۷ ۲۴۶۷۰ ۳۶۶۶۵

۱۰۲

۲۱۲۲۴ ۰۰۳۷۰ ۳۰۴۲۰ ۳۸۸۳ ۹۴۶۴۸ ۸۹۴۲۸

۱۰۳

۹۹۰۵۲ ۴۷۸۸۷ ۸۱۰۸۵ ۶۴۹۳۳ ۶۶۲۷۹ ۸۰۴۳۲

۱۰۴

۰۰۱۹۹ ۵۰۹۹۳ ۹۸۶۰۳ ۳۸۴۵۲ ۸۷۸۹۰ ۹۴۶۲۴

۱۰۵

۶۰۵۷۸ ۶۴۸۳ ۲۸۷۳۳ ۳۷۸۶۷ ۷۹۳۶ ۹۸۷۱۰

۱۰۶

۹۱۲۴۰ ۱۸۳۱۲ ۱۷۴۴۱ ۱۹۲۹ ۱۸۱۶۳ ۶۹۲۰۱

۱۰۷

۹۷۴۵۸ ۱۴۲۲۹ ۱۲۰۶۳ ۵۹۶۱۱ ۳۲۲۴۹ ۹۰۴۶۶

۱۰۸

۳۵۲۴۹ ۳۸۶۴۶ ۳۴۴۷۵ ۷۲۴۱۷ ۶۰۵۱۴ ۶۹۲۵۷

۱۰۹

۳۸۹۸۰ ۴۶۶۰۰ ۱۱۷۵۹ ۱۱۹۰۰ ۴۶۷۴۳ ۲۷۸۶۰

۱۱۰

۱۰۷۵۰ ۵۲۷۴۵ ۳۸۷۴۹ ۸۷۳۶۵ ۵۸۹۵۹ ۵۳۷۳۱

۱۱۱

۳۶۲۴۷ ۲۷۸۵۰ ۷۳۹۵۸ ۲۰۶۷۳ ۳۷۸۰۰ ۶۳۸۳۵

۱۱۲

۷۰۹۹۴ ۶۶۹۸۶ ۹۹۷۴۴ ۷۲۴۳۸ ۰۱۱۷۴ ۴۲۱۵۹

۱۱۳

۹۹۶۳۸ ۹۴۷۰۲ ۱۱۴۶۳ ۱۸۱۴۸ ۸۱۳۸۶ ۸۰۴۳۱

۱۱۴

۷۲۰۵۵ ۱۵۷۷۴ ۴۳۸۵۷ ۹۹۵۰۸ ۱۰۴۱۹ ۷۶۹۳۹

۱۱۵

۲۴۰۳۸ ۶۵۵۴۱ ۸۵۷۸۸ ۵۵۸۳۵ ۳۸۸۳۵ ۵۹۳۹۹

۱۱۶

۷۴۹۷۶ ۱۴۶۳۱ ۳۵۹۰۸ ۲۸۲۲۱ ۳۹۴۷۰ ۹۱۵۴۸

۱۱۷

۳۵۵۵۳ ۷۱۶۲۸ ۷۰۱۸۹ ۲۶۴۳۶ ۶۳۴۰۷ ۹۱۱۷۸

۱۱۸

۲۶۳۴۴ ۴۲۰۱۰ ۸۲۹۷۶ ۵۱۴۳۴ ۱۲۷۹۷ ۳۵۶۷۶

۱۱۹

۶۳۵۹۴ ۰۲۴۴۶ ۲۳۱۸۳ ۷۲۹۸۵ ۶۷۵۲۳ ۷۴۵۱۸

۱۲۰

۸۹۸۹۴ ۹۱۰۶۰ ۵۰۹۸۹ ۶۵۱۷۳ ۸۸۰۴۸ ۴۵۲۴۶

۱۲۱

۴۹۶۷۲ ۱۱۹۱۰ ۴۱۷۹۷ ۸۶۳۷۸ ۴۷۰۶۹ ۷۹۵۰۹

۱۲۲

۱۱۱۸۸ ۹۷۲۴۸ ۲۱۳۵۸ ۰۴۳۱۵ ۹۰۳۳۲ ۱۹۶۸۹

۱۲۳

۰۸۱۵۹ ۵۴۹۵۵ ۶۱۵۳۷ ۹۷۵۱۳ ۳۵۳۱۸ ۴۲۷۵۱

ص:۳۹۸

ادامه جدول ۱ – ۱۵

ستون

ردیف

(۱) (۲) (۳) (۴) (۵) (۶)

۱۲۴

۱۱۹۴۶ ۲۲۶۸۱ ۴۵۰۴۵ ۱۳۹۶۴ ۵۷۵۱۷ ۵۹۴۱۹

۱۲۵

۹۶۵۱۸ ۴۸۶۸۸ ۲۰۹۹۶ ۱۱۰۹۰ ۴۸۳۹۶ ۵۷۱۷۷

۱۲۶

۳۵۷۲۶ ۵۸۶۴۳ ۷۶۸۶۹ ۸۴۶۲۲ ۳۹۰۹۸ ۳۶۰۸۳

۱۲۷

۳۹۷۳۷ ۷۲۷۵۰ ۴۸۹۶۸ ۷۰۵۳۶ ۸۴۸۶۴ ۶۴۹۵۲

۱۲۸

۹۷۰۲۵ ۶۶۴۹۲ ۵۶۱۷۷ ۴۰۴۹ ۸۰۳۱۲ ۴۸۰۲۸

۱۲۹

۶۲۸۱۴ ۰۸۰۷۵ ۰۹۷۸۸ ۵۶۳۵۰ ۷۶۷۸۷ ۵۱۵۹۱

۱۳۰

۲۵۵۷۸ ۲۲۹۵۰ ۱۵۲۲۷ ۸۳۲۹۱ ۴۱۷۳۷ ۷۹۵۹۹

۱۳۱

۶۸۷۶۳ ۶۹۵۷۶ ۸۸۹۹۱ ۴۹۶۶۲ ۴۶۷۰۴ ۶۳۳۶۲

۱۳۲

۱۷۹۰۰ ۰۰۸۱۳ ۶۴۳۶۱ ۶۰۷۲۵ ۸۸۹۷۴ ۶۱۰۰۵

۱۳۳

۷۱۹۴۴ ۶۰۲۲۷ ۶۳۵۵۱ ۷۱۱۰۹ ۵۶۲۴ ۴۳۸۳۶

۱۳۴

۵۴۶۸۴ ۹۳۶۹۱ ۸۵۱۳۲ ۶۴۳۹۹ ۲۹۱۸۲ ۴۴۳۲۴

۱۳۵

۲۵۹۴۶ ۲۷۶۲۳ ۱۱۲۵۸ ۶۵۲۰۴ ۵۲۸۳۲ ۵۰۸۸۰

۱۳۶

۱۳۵۳ ۳۹۳۱۸ ۴۴۹۶۱ ۴۴۹۷۲ ۹۱۷۶۶ ۹۰۲۶۲

۱۳۷

۹۹۰۸۳ ۸۸۱۹۱ ۲۷۶۶۲ ۹۹۱۱۳ ۵۷۱۷۴ ۳۵۵۷۱

۱۳۸

۵۲۰۲۱ ۴۵۴۰۶ ۳۷۹۴۵ ۷۵۲۳۴ ۲۴۳۲۷ ۸۶۹۷۸

۱۳۹

۷۸۷۵۵ ۴۷۷۴۴ ۴۳۷۷۶ ۸۳۰۹۸ ۰۳۲۲۵ ۱۴۲۸۱

۱۴۰

۲۵۲۸۲ ۶۹۱۰۶ ۵۹۱۸۰ ۱۶۲۵۷ ۲۲۸۱۰ ۴۳۶۰۹

۱۴۱

۱۱۹۵۹ ۹۴۲۰۲ ۲۷۴۳ ۸۶۸۴۷ ۷۹۷۲۵ ۵۱۸۱۱

۱۴۲

۱۱۶۴۴ ۱۳۷۹۲ ۹۸۱۹۰ ۱۴۲۴ ۳۰۰۷۸ ۲۸۱۹۷

۱۴۳

۰۶۰۳۷ ۹۷۹۱۲ ۶۸۱۱۰ ۵۹۸۱۲ ۹۵۴۴۸ ۴۳۲۴۴

۱۴۴

۷۶۲۵۸ ۷۵۷۱۴ ۸۹۵۸۵ ۹۹۲۹۶ ۵۲۶۴۰ ۴۶۵۱۸

۱۴۵

۵۵۳۲۲ ۷۵۹۸ ۳۹۶۰۰ ۶۰۸۶۶ ۶۳۰۰۷ ۲۰۰۰۷

۱۴۶

۷۸۰۱۷ ۹۰۹۲۸ ۹۰۲۲۰ ۹۲۵۰۳ ۸۳۳۷۵ ۲۶۹۸۶

۱۴۷

۴۴۷۶۸ ۴۳۳۴۲ ۲۰۶۹۶ ۲۶۳۳۱ ۴۳۱۴۰ ۶۹۷۴۴

ص:۳۹۹

ادامه جدول ۱ – ۱۵

ستون

ردیف

(۱) (۲) (۳) (۴) (۵) (۶)

۱۴۸

۹۷۶۷۸ ۵۱۶۸۰ ۸۶۶۰۳ ۱۴۶۰۵ ۱۹۳۳۶ ۲۵۱۰۰

۱۴۹

۹۱۳۹۲ ۷۸۲۴ ۸۵۱۹۷ ۶۲۸۷۶ ۴۶۶۲۳ ۸۳۶۱۲

۱۵۰

۸۳۶۵۸ ۷۱۰۲۰ ۶۰۴۱۳ ۸۲۹۶۱ ۸۱۶۶۶ ۴۱۳۴۷

«منبع : اِل، لبیکین(۱)، آی.کیِ فاینشتن(۲) و ال درک(۳) دستنامه فرمولها و جدولهای حسابداران(۴)

تحلیل عملیات(۵) بررسیِ حرکات دستها، چشمها و پاهای فردی است که در محلّیبه فعّالیتی ویژه مشغول است. این تحلیل زمانی بیشترین تأثیر را دارد که به صورت کم و برای مشاغلی به کار رود که بسیار تکراری هستند. در همین جاست که بررسی کلاسیک زمان – حرکت اهمیّت زیادی یافته است. هدف همیشه بهترین و مؤثرترین نظم و اثربخشترین توالی فعالیتها در آن نظم است. فعّالیتهای کتابخانه که برای این نوع تحلیل

مناسب اند عبارت اند از مقابله برگه های سفارش برای پُست کردن، رج بندی برگه های جریمه دیر کرد، الفبایی کردن و حتی گرفتن روگرفت (در میان سایر فعالیتهای ماشینی).

نوع دیگری از تحلیل که می تواند در کتابخانه بسیار مورد استفاده باشد، تحلیل فرم(۶)است. فُرمها و برگه دانها در کتابخانه مانند خرگوش تکثیر می شوند و یک واحد بسادگی می تواند مهار آنها را از دست بدهد و مقادیر زیادی کار غیر ضروری برای خود ایجاد کند. هر فُرم که در واحدی از کتابخانه مورد استفاده قرار می گیرد، باید سالانه بررسی تا معلوم شود آیا هنوز به انجام وظیفه ای کمک می کند. آیا در این مورد مؤثر است یا خیر.

۱- (۱) - L.Lipkin.

۲- (۲) - I.K.Feinstein.

۳- (۳) - L.Derrick.

۴- (۴) - Accountant's Handbook of Formulas and Tables ۲nd ed. (Prentice - Hall, Inc,
Englewood Cliffs, N.J,۱۹۶۳) (C) ۱۹۶۳,۱۹۷۳ : P.۴۴۴.

۵- (۵) - Operations analysis.

۶- (۶) - Form anolysis.

شکل ۲ – ۱۵۲ نمودار بلوکی (ساده شده)

معمولاً ـ اوّلین پرسشی که مطرح می شود آن است که آیا اصولاً ـ وجود این فرم در عمل ضروری است یا خیر. این فرم چه خدمتی انجام می دهد که پیشتر انجام نشده است؟ آیا می توان بعضی از فرمها را درهم ادغام کرد؟ آیا همه موارد موجود در یک فرم لازم است یا خیر؟ آیا نمی توان از فُرم ارزانتری با همین نتیجه استفاده کرد؟ و قبل از دور ریختن

احتمالی این فُرمها، چه مدّت باید آنها را نگاه داشت؟

پاسخ به پرسش آخر متفاوت خواهد بود و ممکن است شما در پاسخ مؤثر نباشید.

ص:۴۰۱

شکل ۳ - ۱۵ نمودار گردشنما (پیش از تحلیل)

دولتها اغلب برخی محدودیتهای زمانی حداقل را برای نگاه داری سوابق، بویژه سوابق مالی و سوابق کارکنان، تعیین می کنند. این حداقل می تواند از چند ماه تا بی نهایت متغیر

باشد، هر چند که بتازگی سوابق کارکنان به صورت میکروفیلم در می آید و در واحدهای ذخیره خاصی حفظ می شود. اگر در استفاده از فُرمها از آزادی عمل برخوردارید، می توانید و باید آنها را مهار کنید.

شکل ۴ - ۱۵ نمودار گردشنما (پس از تحلیل)

شکل ۵ – ۱۵ نمودار جریان کار برای بخش گردش مواد.

(استخراج از تله فاکس مایل در کتابخانه ها.)(۱)

اگر فرمها بایـد در جایی خارج از کتابخانه مورد استفاده قرار گیرنـد بایـد آنها را دوبار بررسـی کنید تا مطمئن شوید که برای افراد غیرکتابخـانه ای قابل درک باشـد. این مسأله اغلب اوقات در فرمهای درخواست تهیّه کتاب در قسـمتی دیـده می شود که کتابخانه از متقاضی خواستار درج تاریخ انتشار است، اگر در این فرم به جای «تاریخ انتشار» پرسیده

شده باشد «تاریخ» یا «سال» تعداد زیادی از افراد تاریخ درخواست خود را درج می کنند.

۱- (۱) – ۱۹۶۸ ,Telefacsimiles in Libraries ,(Institute of Library Research of California).

الف

آغاز

حرکت به دومین محل حرکت به اوّلین محل

بررسی فهرست در بخش آیا بررسی فهرست لازم است؟

بلی

ب

امانت دادن اقلام موجود در قفسه فهرست کتابی

بررسی بایگانی و اسپاری و تحقیق محلّی بلی برخی اقلام در قفسه و در جای دیگر موجود نیست؟

خیر

برخی اقلام را می توان اکنون تورّق کرد؟ خیر اقلام موجود در سایر محلها

خیر انتقال مواد به اتاق تکثیر مدارک

آری

آری

ب

الف خاتمه

شکل ۶ – ۱۵ نمودار گردشنما برای بخش گردش مواد. (استخراج از قله فاکس مایل در کتابخانه ها)

نمودارهای انسان – ماشین(۱) امکان بررسی رابطه میان افراد و ماشینها را فراهممی کند. در واحدی که مقدار زیادی تجهیزات مانند (دستگاه تکثیر، دستگاه پردازش داده ها، دستگاه تهیّه میکروفیلم و مانند آن) وجود دارد نمودارهای انسان – ماشین می تواند بسیار باارزش باشد. اگر افراد یا ماشینها برای مدّتی طولانی بیکار باشند، شاید

بتوان این وضع را تغییر داد به طوری که ماشینها و افراد در استفاده های احتمالی

١- (١) - man _ machine chart.

دسامبر

نوامبر اکتبر سپتامبر اوت ژوئیه تعداد افراد

فعالیّت

۲۲

۲۹ ۶ ۱۳ ۲۰ ۲۷ ۳ ۱۰ ۱۷ ۱۲۴ ۸ ۱۵

۷ ۱۴ ۲۱ ۲۸ ۴ ۱۱ ۱۸ ۲۵ ۱ ۸ ۱۵ ۲۲

۱ ارتباط

۳ تحلیل عملیات

۲ طرح سیستمهای فرعی

۴ تبدیل سوابق

۲ نصب تجهیزات

۲ آزمایش نظام

۳ عملیات دایم

شکل – ۷ – ۱۵ نمودار گانت (ساده شده)

تصویر ص ۲۹۸ کتاب اصلی

گسترده ای که از آنها می شود به نحوی اثربخش به وظایف خود عمل کنند. البته، بیش از حد بودن وقت بلااستفاده ممکن است بدان معنا باشد که عملیات می تواند به نحوی بهتر و با هزینه کمتر به وسیله یک واحد خدماتی خارج از سازمان انجام شود.هدف، کارآیی در استفاده کتابخانه از تجهیزات و کارکنان است. چنانچه عدم کارآیی چاره نشود، می تواند موجب اُفت روحیه در محیط کار شود.

برنامه زمان بندی: نمودارهای گانت

برنامه زمان بندی: نمودارهای گانت(۱)

برنامه زمان بندی - تعیین یک دوره زمانی ویژه برای هر مؤلفه کار و برای کلّ برنامه - سبب می شود که برنامه اعتبار و در عمل معنا پیدا کند. با استفاده از نمودارهایی که یکی

از نخستین متخصصان برجسته مدیریت به نام هنری گانت تهیه کرده است می توان به رابطه میان کار و زمان پی برد. بخشها یا فعالیتها در سمت چپ برگه همراه با تعداد کارمندان و قابلیّتهای هفتگی آنان درج می شود. هر ستون اصلی نشانگر یک هفته است (شماره های بالای هر ستون نمایانگر روز پایانی برای آن هفته است). امروزه نمودارهای

بسیاری که از نمودار گانت اقتباس شده اند مورد استفاده قرار می گیرند (اگر چه با آن

نمودار یکی نیستند)؛ همه این نمودارها اهمیّت ارزش زمان و زمان بندی را مورد تأکید قرار می دهند.هرگاه کتابخانه ای نیاز به تهیّه برنامه پیچیده ای پیدا کند، نمودار گانت

می تواند به آماده کردن آن و برنامه ریزی حجم کار بر حسب اهداف کلّی کمک کند. شکل ۷ - ۱۵ یک نمودار ساده شده گانت را که در زمان بندی توسعه یک نظام گردش خودکار مورد استفاده قرار می گیرد، نشان می دهد.

پرت

پرت(۲)

فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (پرت) شیوه ای است که اداره برنامه های ویژه نیروی دریایی ایالات متحده(۳) در سال ۱۹۵۸ ابداع کرد تا از زمان بندی در یک رشته

۱- (۱) - Gantt.

۲- (۲) - PERT (Program Evaluation and Review Technique).

۳- (۳) - United States Navy Special Projects Office.

عملیات بهتر استفاده شود. روش مسیر بحرانی(۱) دوپون(۲) و رویه ارزشیابی برنامهنیروی هوایی ایالات متحده از این نظر با شیوه پرت ارتباط دارند که هر سه مُدلهای مشابه فعالیتهایی را که در برابر زمان برای رسیدن به هدفی خاص طرح می شوند، ارائه می دهند. شکل ۸ – ۱۵ (و کلید همراه آن در جدول ۲ – ۱۵) یک نمودار ساده شده پرت را نشان می دهد.

اوّلین مرحله چنین تحلیلی مستلزم طرح کردن گامهای یک توالی با نظمی مناسب و تعیین یک ارزش زمانی برای هر یک از آن گامها است. مع ذالک از آن جا که تأکید بیش از

حد بر زمان می تواند موجب شود که هزینه ها از مهار خارج شوند، مفهوم اصلی به ترتیبی اصلاح شده است تا زمان و هزینه ها را در بر گیرد. به این ترتیب در هر مرحله از عملیات، کل زمان و کل هزینه می تواند به نحوی نسبةً ساده محاسبه شود.

این نوع مهار از توالی مهار بودجه عادی فراتر می رود، از این لحاظ که برای هر یک از

گامها در طول راه هزینه ای مشخص وجود دارد و برای این هزینه ها معیاری برقرار می شود. در نتیجه تحلیلگر می تواند بفهمد که آیا هزینه ها از کارهای انجام شده فراتر

رفته است یا خیر.

در این جا ممکن است مشکلی آشکار شود – مهار هزینه ها در هر گام دشوار و به همان نسبت بودجه بندی برای آنها مشکل است. حتّی هنگامی که گامهای نسبةً بی اهمیّت تر برای این منظور درهم ادغام می شود، این کار دشوار است. شیوه ارزشیابی و بازنگری برنامه معمولاً به فعالیّتهای جدیدی می پردازد که برای آنها هیچ رقم استانداری وجود

ندارد، بنابراین برآورد کاری دشوار است. بعلاوه از آن جا که در این شیوه بر فعالیّتهای

مشترک تأکید می شود، تخصیص هزینه های عمومی امری پیچیده است.

اغلب، مفاهیم جدید به طور نامناسب یا نابجا مورداستفاده قرار می گیرند و در مورد شیوه ارزشیابی و بررسی برنامه نیز این امر صادق است. برای یک کتابخانه، از این شیوه

باید در مورد طرح و مهار هزینه برنامه های بلندمدت (مانند ساختمانهای جدید یا

برنامه های خدماتی دقیق) سود جست. به خاطر داشته باشید که انجام این کارها نیازمند

۱- (۱) - Critical Path Methocl.

۲- (۲) - Dupont.

شکل ۸ - ۱۵ نمودار ساده شده پرت ، چرخه تصویب ساختمان نظامی برای نظامهای کتابخانه (برای اختصارات، جدول ۲ - ۱۵ را ملاحظه فرمایید. (استخراج شده از کتابی از سی.ای.ایوانز(۱): طرح محیطیکتابخانه : لوازم و تجهیزات ظاهری(۲)

ص:۴۰۸

۱- (۱) - C.E.Evans.

۲- (۲) - Library Enviroomental Design : Physical Facilities and Equipment, Tisa Project Report NO,۳۳.Los Angles: University of California / Institute of Library Research.

جدول ۲ – ۱۵ کلیدهای جدول پرت

چرخه تصویب شده ساختمان نظامی

شرح اختصارات و اصطلاحها

Office of Management and Budget

OMB : اداره مدیریّت و بودجه

Office of The Secretary of Defense

OSD : دفتر وزیر دفاع

Office of the Secretary of the Army

OSA : دفتر وزیر جنگ

: Chief of Staff,U.S Army

– CSAرئیس ستاد نیروی زمینی ایالات متحده

Program Budgct Advisory Committee

– PBAC: کمیته مشورتی بودجه برنامه ای

Deputy Chief of Staff,Logistics – DCS LOG : معاون لجستیکی رئیس ستاد

Office of Chief of Engineers

OCF: دفتر رئیس مهندسان

Fy به سال مالی که در آن این برنامه تعیین شده مراجعه کنید.

Major Command هیأت بررسی برنامه ریزی که ترکیب و وظیفه آن نمایانگر ویژگیهای هیأت بررسی برنامه ریزی در سطح فرماندهان میانی است که در زیر توضیح داده شده است.

Intermediate Commmand هیأت بررسی برنامه ریزی، متشکل از رئیس ستاد و اعضای اصلی هر بخش ستادی، برای تهیّه اطلاعات به منظور انتصابها در حوزه فرماندهی در ارتباط با تعیین و انتقال مأموریتها، فعال سازی و بی اثر ساختن

واحدها و قدرتهای نظامی و شهری که به عنوان مبنای تهیه برنامه اصلی مورد استفاده قرار می گیرند.

Installation – فرماندهان مقرهای نظامی دایمی، هیأتهای برنامه ریزی برای مقرهای نظامی را تعیین می کنند تا برنامه های اصلی تصویب شده را تهیّه و ادامه دهند. اعضای رأی دهنده معمولاً عبارت اند از : نماینده ارشد فرمانده مقر نظامی، مهندس مقر نظامی، نماینده مهندس بخش و نمایندگان هر فعالیت مستقل یعنی دارندگان مناصب نظامی که مسؤول گزارش دادن اموال حقیقی و نظامی اند (مانند کتابدار)

شرح گامهای هر عمل

۱ – دستورالعمل مأموریت و قدرت در برنامه گماردن افراد در مقامهای معیّن صادر شد.

۲ – دستورالعمل مأموریت و قدرت دریافت شد.

۳ – دستورالعمل مأموریت و قدرت دریافت شد.

۴ – تهیّه برنامه اصلی.

۵ – شرکت در برنامه اصلی با ایجاد هیأت بررسی برنامه ریزی مناصب نظامی.

۶ – بررسی و تجدید نظر به وسیله هیأت فرماندهی بررسی و برنامه ریزی و ارائه آن به قرارگاه ستاد نیروی زمینی.

۷ – تصویب و صدور دستورالعمل برنامه پیمانکاری کوتاه مدّت و میان مدّت برای مقام مسؤول نظامی از طریق فرماندهان ارشد و میانی.

ادامه جدول ۲ – ۱۵

۸ – دستورالعمل برنامه دریافت شد.

۹ – دستورالعمل برنامه دریافت شد.

۱۰ – دستورالعمل برنامه دریافت شد.

۱۱ –

دستورالعمل برنامه دریافت شد.

۱۲ – اوّلین دستورالعمل برنامه دریافت شد.

۱۳ –

دستورالعمل اوّلیه فرماندهی میانی دیگر تهیّه شد.

۱۴ – کارکنان ستاد نیروی زمینی دستورالعمل دقیقتری تهیّه می کنند.

۱۵ – همکاری با هیأت، در مقام عضو هیأت برنامه ریزی مناصب نظامی

۱۶ – برنامه هایی که به نحو احسن طرحها را تحقق بخشند به ترتیب اولویّت تنظیم می شوند. مهندس مقر نظامی فرم (داده های رقمی) ۱۳۹۰ را برای هر برنامه تهیه می کند (برآورد قیمتها و غیره) برای هر برنامه کوتاه مدّت ۱۰ بند توجیهی تهیّه می شود. پس از آن فرم داده های رقمی ۱۳۹۱ تهیه می شود (یک فهرست بندی مرکب)

۱۷ – برنامه بررسی می شود؛ این برنامه با سایر برنامه های تسلیم شده ادغام می شود.

۱۸ – ملاحظات، خط مشی ها و شرایط فرماندهی کل اعمال می شود و بر حسب اولویتها مجموعه پیشنهادهای واحدهای میانی به شکل یک برنامه پیمانکاری کلّی تنظیم می شود.

۱۹ – برنامه از نظر درستی، کامل بودن و کارآیی فنّی بازنگری و در برنامه کل پیمانکاری ادغام شد.

۲۰ – برنامه به کمیته بازنگری نیازهای عمرانی (مرکب از نمایندگان بخشهای ستادی اصلی ستاد نیروی زمینی و دفتر رییس مهندسان) به منظور تنظیم برنامه بودجه سالانه برای سال مورد نظر تسلیم می شود و سپس معاون لجستیکی فرمانده ستاد، برنامه را بازنگری و تصویب می کند.

۲۱ – آخرین اصلاحات جزیی در بخشهای توجیهی صورت می گیرد و تحلیلهای نهایی روزآمد از هزینه ها انجام می شود.

۲۲ – آغاز طرحهای ادراکی

۲۳ – مجموعه طرحهای پیشنهادی معاون لجستیکی فرمانده ستاد بررسی می شود.

۲۴ – بررسی و تصویب

۲۵ – بررسی و تصویب و تسلیم برنامه به عنوان بخشی از بودجه پیشنهادی نیروی زمینی

۲۶ – بررسی با مشارکت دفتر مدیریّت و بودجه. سیاهه ای از نیازها به وسیله دفتر وزیر دفاع تهیّه می شود و متن تصویب شده برنامه پیمانکاری جدید تهیّه می شود.

۲۷ – فرستادن برنامه برای گنجانده شدن در بودجه نیروی زمینی که دفتر وزیر دفاع برای سال مورد نظر تصویب کرده است یا فرستادن برنامه برای تقاضای مجدد در صورت تمایل (برای برنامه های تصویب نشده ای که نیروی زمینی احساس می کند باید در بودجه منظور شود).

۲۸ – بررسی نهایی.

۲۹ – رفع اشکالهای نهایی

۳۰ – اجرای طرح نهایی براساس برنامه های

ص:۴۱۰

ادامه جدول ۲ – ۱۵

تصویب شده دفتر وزیر دفاع آغاز می شود.

۳۱ – برنامه آماده شده دفتر مهندسان تسلیم می شود.

۳۲ – برنامه آماده شده دفتر مهندسان عرضه می شود.

۳۳ – کمیته (کمیته های نیروی مسلح مجالس نمایندگان و سنا) اندیشه های مربوط به اختیار را طراحی می کند. یک خلاصه ۲۰۰ کلمه ای («کلیشه ای») بر مبنای هر فرم ۱۳۹۱ برای آشنایی کمیته ها با طرحها تهیّه می شود.

۳۴ – توشیح و تصویب.

۳۵ – بخشنامه اجرایی برنامه های فرمانده کل نیروی زمینی آماده می شود (بر مبنای اطلاعات واصله از کارمندان کمیته کنگره که نشانگر ویژگیها و خصوصیات برنامه نهایی است).

۳۶ – بخشنامه به مهندسی ناحیه ابلاغ می شود تا به عنوان راهنمای برنامه ریزی مورد استفاده قرار گیرد.

۳۷ – ساختمان شماره n و برنامه های قرارداد به صورت پیش بینی اختیار و تأمین بودجه آماده می شود.

۳۸ – آماده کردن درخواستهای مربوط به تقسیم پول

۳۹ – درخواست تقسیم پول از طریق دفتر نماینده نیروی کلّ زمینی و دفتر وزیر دفاع به دفتر مدیریت و بودجه ابلاغ می شود.

۴۰ – درخواست تقسیم پول به دفتر وزیر دفاع تسلیم می شود.

۴۱ – درخواست تقسیم پول به دفتر مدیریّت و بودجه.

۴۲ – هماهنگ با وجوه تخصیصی کنگره از طریق دفتر فرمانده کل نیروی زمینی، معاون لجستیکی فرمانده ستاد، ناظر نیروی زمینی و دفتر رئیس مهندسان وجوه تقسیم می شود.

۴۳ – خبر وجوه تقسیم شده ابلاغ می شود.

۴۴ – خبر وجوه تقسیم شده ابلاغ می شود.

۴۵ – خبر وجوه تقسیم شده ابلاغ می شود.

۴۶ – اجرای برنامه آغاز می شود.

۴۷ – بهره برداری

تلاش است و محدودیتهای شیوه ارزشیابی و بازنگری برنامه و سایر شیوه ها را از یاد نبرید.

ص:۴۱۱

مفاهیم مفید دیگر

لازمه استفاده از بسیاری فنون زیر، داشتن زمینه ریاضی است. در عین حال اگر چنین زمینه ای ندارید باید انواع فنون موجود را بشناسید تا بتوانید برای موقعیّت خود یکی از آنها را انتخاب کنید. پس از آن می توانید کسی را بیابید که برای جمع آوری و تفسیر داده های ضروری آموزش لازم را دیده باشد. برنامه ریزی خطّی می تواند به تعیین استفاده بهینه از منابع کمیاب برای نیل به هدفی ویژه کمک کند. این نوع برنامه ریزی می توانـد به موارد زیر کمک کنـد: (۱)افزایش استفاده از منابع کاری سازمان، (۲) حفظ هزینه هـای یک عملیات یا فعالیت به میزان حداقل، (۳) تعیین روابط حجم - هزینه و (۴) انتخاب ترکیب مطلوبی از خدمات عمومی.

نظریه صف انتظار به صفهای انتظار می پردازد و می تواند برای عملیات نمونه هایی

فراهم سازد. این مفهوم می توانـد هم برای افراد و هم برای اشیا کاربرد داشته باشـد. نظریه مذکور بویژه می تواند برای تعیین تعداد مطلوب نقاط خدماتی برای یک کتابخانه، مؤثر باشد. همه ما به بانک، مغازه و یا کتابخانه رفته و برای یک یا چند مورد خدماتی در صف ایستاده ایم، به تصور بسیاری از ما، مهارت ما در آن است که همیشه کندترین صف را انتخاب می کنیم؛ در این نکته تا حدّی بوی مخالفت و سرخوردگی به مشام می رسد.

در کتابخانه ها تعداد حیرت آوری صف انتظار برای مراجعان وجود دارد: صفهایی برای گرفتن کتابها، بازرسیهای امنیّتی در مدخلهای ورودی، سیاهه های انتظار برای کتابهای عامه پسند، سیاهه های انتظار برای خدمات بخش ذخیره، خدمات مرجع حضوری و خدمات مرجع تلفنی تعداد کمی از این خدمات اند. مواد کتابخانه برای انجام هرگونه خدمات فنی از سفارش تا چیدن آنها در قفسه، مدّت زیادی در نوبت می مانند، طبیعی است که این امر هزینه هایی در بردارد. در این جا عملاً دو نوع هزینه وجود دارد.

هزینه موارد خدماتی بیشتر و هزینه ای که سازمان از نظر سرخوردگی مراجعه کننده متحمل می شود. راه حل این مشکل آن است که میان این دو نوع هزینه توازنی ایجاد شود.

سایر نظریه هایی که ممکن است استفاده هایی برای کتابخانه ها داشته باشند عبارت اند از نظریه بازی (برای تخصیص منابع میان تقاضاهای رقابتی)، نظریه جستجو

(برای ابزار مطلوب تعیین محل اطلاعات) و روش مونت کارلو (برای محاسبه

رخدادهای تصادفی): این شیوه ها، متداولترین فنون، در میان فنون موجودند. کاربرد صحیح این فنون و فنون دیگر می تواند موجب شود که ضمن بهبود خدماتی که به مراجعه کننده ارائه می شود، فشار کار برای کارکنان سبکتر و کار برای آنان خوشایندتر

باشد. این امر همچنین موجب خواهد شد که تصور مردم از کتابخانه به عنوان نهادی که آگاهانه و به نحوی مؤثر از هزینه ها استفاده می کند، تقویت شود.

محاسبه هزینه ها

در سراسر مطالب قبل اشاره هایی به هزینه ها و فعالیتها شده است، نتایج تحلیل کار می تواند در فعالیّتی موسوم به محاسبه هزینه ها مورد استفاده قرار گیرد؛ این محاسبه فرآیندی است مبتنی بر مقایسه هزینه ها با نتایج (تولیدات یا خدمات) برای تعیین هزینه

واقعی یک فرآورده یا خدمات (برای نمونه فهرست نویسی یک کتاب، یا پاسخگویی به یک سؤال مرجع تلفنی). چنانچه این محاسبه بدرستی صورت گیرد، می تواند ابزار قدرتمندی برای آماده کردن بودجه، تعیین نیازهای کارمندان، برنامه ریزی خدمات جدید، یا تنظیم محلهای خدمات جدید باشد. این محاسبه می تواند به شما کمک کند که تصمیم بگیرید برای یک عملیات ویژه در کتابخانه (مانند خدمات فنّی یا جستجو در پایگاه اطلاعاتی پیوسته) از خدمات خارج از کتابخانه استفاده کنید یا خیر.

یک شیوه متداول در حسابداری هزینه، تقسیم هزینه ها به سه مقوله است: کار ، تدارکات و هزینه های بالاسری(۱) شناسایی تدارکاتی چون خودکار، کاغذ، برگه ها،کتابها، همه نوع مواد کتابخانه و نوار ماشین تحریر آسان است. امّا درباره خود ماشین تحریر و حفظ آن چطور؟ آیا این مورد جزو تدارکات است یا هزینه های بالاسری؟ آیا شما قیمت آن را در یک دوره زمانی ثابت مستهلک می کنید و فقط از هزینه یک سال معیّن استفاده می کنید؟ یا از بهای پرداخت شده استفاده می کنید؟ یا از قیمت یک ماشین

تحریر جدید استفاده می کنید؟ برای تصمیم گیری در مورد این مسائل روشها و دلایل گوناگونی وجود دارد. اگر از این عوامل چشم پوشی کنید، برخی از هزینه های واقعی را

۱- ۱ - Over head costs.

نادیده گرفته اید.

محاسبه هزینه های کار، آسان به نظر می رسد، امّا بستگی به آن دارد که تا چه حد می خواهید این محاسبه دقیق باشد. ممکن است این محاسبه به اندازه شمارش افراد و جمع حقوقهای آنها آسان نباشد. افرادی که در بیش از یک حوزه کار می کنند، مشکل ایجاد می کنند، زیرا درصد وقت صرف شده آنها برای انجام یک فعالیّت، بر هزینه آن فعالیّت اثر می گذارد. همچنین، آیا ایام مرخصی را، حتّی اگر مرخصی گیرنده ارتباطی به

تولید در آن لحظه نداشته باشد، نسبت به هزینه تولید یک واحد محاسبه می کنید؟ هزینه منافع کارمند را نیز در نظر بگیرید، این منافع به طور مسلم برای سازمان هزینه ایجاد

می کند. نکته [قابل توجه] در این جا آن است که نوع داده هایی که در جستجوی آنها هستید بستگی به آن دارد که چه می خواهید بکنید؟ برای برنامه ریزی داخلی در یک واحد ممکن است ارقام ساده کافی باشد، امّا برنامه ریزی در سطح کتابخانه یا در سطح نظام مستلزم آن است که موارد بسیار بیشتری مد نظر قرار گیرد.

هزینه های بالاسری هزینه هایی هستند که به طور مستقیم قابل اسناد به تولید یک فراورده یا ارائه خدمتی خاص نیستند. حقوقهای اداری، حفظ ساختمانها، تسهیلاتی

چون آب و برق، و بیمه همه جزو اقلام بالاسری محسوب می شوند. امّا از آن جا که فعالیتهایی که مردم هزینه آن را تأمین می کنند معمولاً در ساختمانهای دولتی صورت می گیرد که از مالیات و اجاره معاف است، به عقیده برخی، ارقامی که این عوامل در آنها

به شمار نیامده اند واقعی نیستند. این افراد پیشنهاد می کنند که برای محاسبه یک ساختمان آن ساختمان به منزله ملک خصوصی به شمار آید؛ امّا این امر نیاز به وقت، تلاش و پول زیادی دارد. آیا ارزش آن را دارد؟

البته نظام حسابداری هزینه های دقیق را یک متخصص باید سر و سامان دهد، امّا برای مقاصد شخصی تان، محاسبه هزینه های تقریبی کار دشواری نیست. از حقوق کارمندان به عنوان هزینه های کار، از بودجه سالانه تدارکات به عنوان هزینه تدارکات و از حقوق خود به عنوان هزینه بالاسری استفاده کنید. مجموع این هزینه ها را بر تعداد خدمات یا فرآورده هایی که در طول سال در واحدتان ارائه یا تولید شده تقسیم کنید. رقم

حاصل، احتمالاً برای هزینه های واحد شما به نحوی شگفت آور زیاد خواهد بود. هر چه

ص:۴۱۴

داده های هزینه ای بیشتر را مورد استفاده قرار دهید، آن هزینه ها افزایش خواهد یافت.

شیوه نظامها

نظام مجموعه ای از متغیرهای متعامل است. هر نظام بخشی از یک نظام بزرگتر است. برای نمونه متغیرهای یک بخش شامل مردم، تجهیزات، سازمان و رویه کار است. اگر تغییری در یک متغیّر پدید آمد، نتایج این تغییر در سایر متغیّرها هم احساس خواهد

شد. تغییرات یک بخش بسهولت می تواند بر یک سازمان کامل اثر بگذارد. همچنین به خاطر داشته باشید که کتابخانه بخشی از یک نظام اجتماعی بزرگتر است و بشدّت تحت تأثیر تغییرات داخلی آن است.

پس شیوه های نظامها به جای در نظر گرفتن آثار هر تغییر بر یک متغیّر، اثرهای آن را بر یک فرآیند یا سازمان کامل مورد توجه قرار می دهد. بنابر این تحلیل نظامها را می توان

فقط تحلیلی دانست از یک عملیات برای شناسایی متغیرهای مهارپذیر و مهار ناپذیر و برای تعیین دقیق چگونگی کار یک نظام. این تحلیل بخشی از یک تحقیق عملیاتی است و ممکن است به تهیّه نمودار جاری یا نمودار بلوکی بینجامد که می تواند موجب اصلاحاتی شود.

نقطه آغاز، مجموعه ای از اهداف است، طرح کلّی محور اصلی است (نه طرح نظامهای فرعی). نتایجی که یک تیم ۱۱ نفره فوتبال به دست می آورد از آنچه ۱۱ نفر به طور انفرادی بدون کوشش جمعی به دست می آورند بیشتر است. این قیاس برای سازمانها ساده تر به نظر می آید.

نکته اساسی برای درک شیوه نظامها و طرح نظامهای اطلاعاتی مدیریّت، مفهوم بازخورد اطلاعاتی است که میانکنش هدف جویی و خود اصلاحی را که میان بخشهای یک نظام رخ می نماید، توضیح می دهد. مفهوم بازخورد با استفاده از اطلاعات برای مهار

ارتباط دارد.این مفهوم در مهندسی، زیست شناسی و سایر زمینه ها کاربرد دارد. مع ذالک

استفاده از آن در محیطهای سازمانی نسبةً جدید است.

پیشرفت اساسی شیوه نظامها، نظریه برنامه ریزی تصمیمها به وسیله مقررات بود. مقوله هایی چون صورت حقوق، نظارت بر موجودی انبار و دادن صورت حساب به

مصـرف کننده از تصـمیمهای برنامه ریزی ناشـی می شود - مقررات و خط مشـی ها در داخل سازمان برنامه ریزی شده است. فقط باید از آنها پیروی شود. مشکل در این جا، چون همیشه، چگونگی پرداختن به عوامل سنجش ناپذیر است.

البته عامل کاملاً ضروری که انسان را بر انجام بیشتر این تحلیلها توانا ساخته، پیدایش

کامپیوتر رقمی الکترونیکی بوده است. بدون این نوع کامپیوتر، هرگز این همه داده پردازی

که امروزه انجام می شود، صورت نمی گرفت و انجام محاسبات ریاضی لازم برای این عملیات در یک عمر امکان پذیر نبود. بـا وجود این، کـامپیوتر برای کسـانی که آن را می شناسـند فقط یک وسـیله است. عنصـر انسانی، حتی اگر به نظر آیـد که در موانعی از تکنولوژی عقب مانده است، باز هم فراتر از همه چیز است.

کامپیوتر می توانـد بخوانـد، مسائل ریاضـی را حل کنـد، دست به انتخابهای منطقی ساده بزند و چاپ کند، امّا این کارها را به شیوه ای انسانی انجام نمی دهد. یک نظام پردازشگر الکترونیکی داده ها(۱) از اجزایی ساخته شده که بدین صورت قابل طبقه بندیاست: (۱) درونـداد اطلاعاتی یا ابزارهای خواندن، (۲) حـافظه و وسایل ذخیره اطلاعات، (۳) تسـهیلات، محاسبه و منطق ، (۴) برونداد اطلاعاتی یا ابزارهای نوشـتن و (۵) گروههـای عوامـل مهار یا میزهای فرمان، این اجزا ممکن است به صورت یک کل یا جدا باشند، امّا در یک نظام کامل وجودشان الزامی است.

اساساً ، کامپیوترها فقط می توانند جمع و تفریق کنند (آنها از طریق افزایش و کاهش مکرر با سـرعت زیاد ضرب و تقسیم می کننـد). این کـار با یک جریان الکتریکی از طریق کلیـدهای روشن و خاموش الکترونیکی انجام می شود. تفاوت کامپیوترها و ماشینهای حساب رومیزی در سرعت آنهاست. کامپیوتر می تواند صدها محاسبه را در کمتر از یک ثانیه تکمیل کند.

اگر به کامپیوترها دسـتورالعملهای کافی داده شود، می تواننـد به طور خودکار انتخابهای منطقی انجام دهند. آنها می توانند در مقـایسه میـان دو رقم (دو نوع شـرایط) واکنش منـاسب را انتخـاب کننـد. برای نمونه اگر دو رقم برابر باشـند، تفاوت میان آنها صفر

خواهد بود. در این حالت، کامپیوتر برای انتخاب یک مرحله مشخص از عملیات،

۱- (۱) - Electronlc Data Processor.

برنامه ریزی می شود: اگر الف از ب بزرگتر باشد مرحله دیگری آغاز می شود؛ و اگر ب از الف بزرگتر باشد در این صورت مرحله سوم آغاز می شود.کامپیوتر نمی داند که ارقام نماینده چه چیز هستند، کامپیوتر فقط روابط منطقی را در شرایطی که به آن شده است ارزیابی می کند، سپس انسانها نتایج را برای مطابقت با اصطلاحها و مصارف ویژه خود ترجمه می کنند.

ثابت شده است که ماشینهای تحریر دستی (ضربه ای)(۱) برای بسیاری از مقاصدکُند عمل می کنند. ضبط اطلاعات روی کاغذ یا نوار مغناطیسی، و سپس دادن نوار به ابزارهای چاپ، می تواند کارآیی بسیار بیشتری داشته باشد. از آن جا که سرعت در این جا اصل است، به طور مستمر تحقیقاتی در زمینه افزایش سرعت صورت می گیرد و برخی وسایل تا ۱۰۰۰۰۰ سطر در دقیقه چاپ می کنند.

در تصمیم گیری برای استفاده یا عدم استفاده از کامپیوتر، گام اوّل آن است که تعیین کنیم در کجا بیش از شیوه های موجود، کامپیوتر می تواند کارآیی داشته باشد. شرکتهای مختلف کامپیوتر تألیفات زیادی در مورد راههای فنّی و هزینه جانشین دارند و معمولاً در

پی فرصت اند تاآنها را در اختیار مشتریان بالقوّه قرار دهند. با وجود این کتابخانه خود

باید نیاز (یا عدم نیاز) خود را برای کمک گرفتن از کامپیوتر مشخص کند.

در این زمینه هزینه ها را نباید از نظر دور داشت، زیرا در مورد جنبه های مختلف کاربرد کامپیوتر (حتی در میان کارخانه داران، دانشگاهها، و اعضای انجمنهای حرفه ای)

اتفاق نظر واقعی وجود ندارد و دانستن این مطلب که چه فنون آموزشی و چه شرایطی لازم است، برای مبتدیان دشوار است، باز هم در این جا شرایط سازمان تنها راهنما است. بنابر این، این شرایط تا حد امکان باید ویژه باشند.

تعداد مشکلات پیش بینی نشده و نظام پردازشگر الکترونیکی داده ها که بتازگی نصب شده است، احتمالاً بیشتر افرادی را که با آنها سر وکار دارند به این فکر خواهد انداخت که چرا این نظام را انتخاب کردند. یکی از مشکلات عمده، تبدیل نظام دستی حفظ سوابق به نظامی است که با استفاده از کامپیوتر سازگار باشد. افزون بر آن، احتمال

کارنکردن کامپیوتر و نیز احتمال آن که کامپیوتر به سبب خطا در دستورالعمل برنامه را رد

۱- (۱) - impact typewriter.

کند و بر اثر این کار دچار دردسر بشویم وجود دارد. امّا اگر نیاز بدرستی برآورد شود و کامپیوتر واقعاً مورد نیاز باشد، در آن صورت این دردسرها را باید تحمل کرد.

ورود کامپیوتر به سازمان بر روحیه افراد، بویژه واحدهای حسابداری، تولید و نظارت اثر می گذارد. مدیر مانند کارمندان ممکن است تأثیر پذیرد، زیرا این عامل جدید

در هاله ای از رمز و راز قرار دارد. همان گونه که حتّی مسؤل پاره وقت قفسه چینی مواد

بدون دانستن مطلب زیادی درباره نحوه کار کل نظام می تواند بگوید، تغییرات کارمندان اجتناب ناپذیر خواهد بود.

ورود یک نظام تمام وقت کامپیوتر، تغییر نمونه سازمان کتابخانه را اجتناب ناپذیر می سازد. برنامه ریزان باید این واقعیّت را بدانند، آن را در برنامه خود منظور کنند و آماده باشند که در طول کار اصلاحاتی انجام دهند. کامپیوتر می تواند ابزاری چون تیغ دو لبه

باشد، امّا هنگامی که بخوبی و عاقلانه در راستای اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد، یکی از با ارزشترین ابزارهای اساسی مدیریّت است.

ارزشیابی کتابخانه

چند سال پیش، دانیل گر(۱) مقاله ای را با عنوان «شرارت در مدیریّت»(۲) در مجلهکتابداری(۳) منتشر کرد که در آن در مورد خطرات سنجش عملکرد کتابخانه توضیحاتیداد. در چند جای کتاب با توجه به نیازی که احساس شده است، یعنی معیارهای عینی عملکرد، توضیحاتی داده شده است. امّا ارزش یا اثر بخشی یک پاسخ به یک پرسش مرجع، کتابی که خوانده شده یا سندی که مورد استفاده قرار گرفته است، چگونه اندازه گیری شود؟ خدمت مرجع خوب چیست؟ هر چند این پرسشها دشوار است، امّا کتابداران باید به آنه‌ا و نیز به پرسشهای مشابهی که با توجه به شی‌وه های کارکرد کتابخانه مط‌رح می شود پاسخ گویند.اگر کتابداران به این پرس‌شها پاس‌خ نگوی‌ند. دی‌گران، همان گونه که مجمع مدیریّت شهر(۴) در اندازه گیری اثربخشی خدمات اصلی

ص:۴۱۸

۱- (۱) - Danie Gore.

۲- (۲) - Mischief in Management.

۳- (۳) - Library Journal (May ۱, ۱۹۷۸ : ۹۳۳ - ۹۳۷).

۴- (۴) - City Management Association.

شهر(۱) به آنها پاسخ داده است،۱ پاسخ خواهند داد. کلّ بخش مربوط به کتابخانه ها بهاین مسأله اختصاص دارد. در جدول ۳ – ۱۵ مقیاسهای اثربخشی برای خدمات کتابخانه به طور خلاصه ارائه شده است.

خدمات کتابخانه

کتابخانه ها برای سرگرمی، آموزش و کسب اطلاعات، مواد خواندنی و دیداری – شنیداری فراهم می کنند. تأکید این بخش بر آن است که این خدمت تا چه حد رضایت بخش است و به اثر آن بر

خدمات دیگری چون توسعه آموزش عمومی نمی پردازد.

اهداف و مقیاسهای پیشنهادی در این جا، بشدّت بر ارزشیابی شهروندان متّکی است.از استفاده کنندگان از کتابخانه خواسته می شود عواملی چون، دسترس پذیری اطلاعات، کمک کارمندان و

راحت بودن کتابخانه را ارزیابی کنند. از کسانی که از کتابخانه استفاده نمی کنند خواسته می شود که دلایل عدم استفاده خود را ذکر کنند.

شمارش تعداد کل استفاده کنندگان و میزان شرکت آنها (درصد خانواده های مختلفی که از خدمات کتابخانه استفاده می کنند) و دسترس پذیری موجودی کتابخانه از جمله روشهای مفید سنجش

است.

برای سنجش، شیوه هایی پیشنهاد می شود که بر عواملی چون ساعت کار، در دسترس بودن و تنوّع متّکی است. برخی از آنها بر بازخورد شهروندان متّکی است در حالی که برخی دیگر بر اقدامهای

عینی و داخلی کتابخانه تکیه دارد.

این شیوه های جمع آوری داده ها همچنین امکان می دهد که چگونگی ارائه خدمات به گروههای مختلف مانند کسانی که در مناطق مختلف همجوار زندگی می کنند، گروههای سنی مختلف ، جنسیتهای مختلف و افراد دارای درآمدهای متفاوت ارزشیابی شود.

اهداف و مقیاسهایی که سیاهه آنها در این جا ارائه شده است برای ارزشیابی نظام کلّ کتابخانه به کار می روند، امّا از شیوه های سنجش می توان برای تهیه اطلاعات در مورد بخشهای خاص مانند

عملیات بخش مرجع، گردش یا کتابخانه های شاخه ای استفاده کرد. برای ارزشیابی برنامه های

خاص مانند کتابخانه های سیّار یا گسترش کتابخانه ها برای وکلا یا مدارس، برخی از مقیاسها باید

اصلاح شود. برای نمونه مقیاس متّکی بر تنوّع و روزآمد بودن مجموعه کتاب «احتمالاً باید برای

ص:۴۱۹

۱- (۱) - Measuring The Effectiveness of Basic Municipal Services.

کتابخانه های خاص اصلاح شود یا روشهای سنجش برای «دسترس پذیری فیزیکی» تا حدی باید برای برنامه های سیّار یا گسترش اصلاح شود. بسیاری از مقیاسها مانند «رضایت کلّی شهروندان و نگرش مفید بودن کارکنان» انجام عملیاتی ویژه را برای کلّ نظام نیز ایجاب می کند.

داده های مفید به شیوه های مختلفی مورد استفاده قرار می گیرند. برای نمونه چنانچه فرآیند سنجش

معلوم دارد که شهروندان به دلیل دوری راه نمی توانند از کتابخانه خود استفاده کنند، به نظر می رسد برنامه های توسعه مورد توجه باشد. اگر شهروندان گزارش دهند که ساعتهای کار کتابخانه

نامناسب است، شاید افزودن یا تغییر ساعت کار امکان پذیر باشد. چنانچه شهروندان از خدمات

کتابخانه شناختی نداشته باشند، می توان برنامه های اطلاع رسانی جدیدی را تهیّه و آزمایش کرد.

بی گمان در مورد ایجاد مقیاسهای واقع گرایانه باید بیشتر اندیشه کنیم.آیا مایلید کتابخانه شما براساس مبانی ارائه شده در جدول ۳ – ۱۵ ارزیابی شود؟ برای نمونه، هشت مورد کوتاهی را در عنوان کردن پرسش ارتباط عنوانهای کتابخانه با مراجعه کنندگان خاص خود، بسنجید. برخی نکات (۲۰ – ۱۵) به سطح افزودن بودجه مربوط می شود نه به خدمات ارائه شده، به رغم این مشکلات جدّی، این نظام مورد استفاده قرار می گیرد و برخی از مردم همچنان بر این باورند که بودنش از نبودنش بهتر است.

چند سال پیش نگارنده معیارهای اثر بخشی کتابخانه را بررسی کرده چاپ تازه ویرایش شده مقاله ای که گزارشی است از آن بررسی و موضوعهای مربوط به سنجش اثر بخشی کتابخانه در آن خلاصه شده است در زیر می آید:

در بررسی ۵۰۰ مقاله، کتاب و چکیده دریافتیم در تلاشهایی که برای ارزیابی عملکرد کتابخانه صورت گرفته مقیاسهای زیادی به کار رفته است. بدیهی است که همه این مقیاسها منحصر به فرد نبودند؛ در واقع با اصلاح مختصری در هر یک مقیاس جدیدی به وجود آمده بود. برای معنادار کردن سیاهه بزرگی که جمع آوری کرده بودیم، آنها را متناسب با مفهوم نظامی که در حال ارزیابی آن بودیم، گروه بندی کردیم. این گروهها را «مفاهیم معیار» نامیدیم. برای نمونه، دسترس پذیری مواد، هزینه و رضایت استفاده کننده برخی از مفاهیم مهم در ارزیابی اثر بخشی کتابخانه است. فنون یا داده های ویژه ای را که برای سنجش این مفاهیم به کار بردیم «مقیاسهای معیار» نامیدیم.

به باور ما این تمایز میان مفاهیم و مقیاسها معنا دارند و بسیاری از آشفتگیهای موجود در

جدول ۳ – ۱۵ خلاصه مقیاسهای اصلی اثر بخشی خدمات کتابخانه

هدف کلّی : تهیّه اطلاعات جامع، بموقع و معتبری که بسهولت در دسترس باشد، در محلّی مجذوب کننده و دست یافتنی برای جلب رضایت شهروندان.

هدف ویژگی کیفی مقیاس ویژه شیوه گردآوری داده ها الف رضایت کلّی

شهروندان

رضایت

شهروندان۱ – درصد خانواده هایی که کتابخانه را رضایتبخش یا غیر رضایتبخش می دانند.پیمایش کلّی شهروندان از یک مجموعه شاخص خانواده های شهر برضایت استفاده کنندگان۲ – درصد خانواده هایی که از کتابخانه ها استفاده می کنند و آنها را رضایتبخش یا غیر رضایتبخش می دانند.پیمایش کتابخانه از یک مجموعه شاخص از خانواده های استفاده کننده یا پیمایش کلّی شهروندان باستفاده – خانواده۳ – درصد خانواده هایی که چهار بار یا بیشتر در طول سال از یک کتابخانه عمومی استفاده می کنند یا نمی کنندپیمایش کلّی شهروندان از مجموعه شاخصی از خانواده های شهر، (بنگرید به : پرسشهای ۱۵ و ۱۷ ، فصل ۴.) باستفاده – ثبت۴ – درصد خانواده های دارای / فاقد برگه ثبت شده معتبرآمار کسب شده از کتابخانه عمومی یا پیمایش عمومی شهروندان از یک مجموعه شاخص بنگرید به: (پرسش ۱۴ ، فصل ۴) ب استفاده – دیدار۵ – تعداد دیدارهای سرانه از تسهیلات کتابخانهبرخی از کتابخانه ها استفاده کنندگان را می شمارند. کتابخانه هایی که این اطلاعات را بر یک مبنای جاری ثبت نمی کنند می توانند نمونه

ادامه جدول ۳ – ۱۵

هدف ویژگی کیفی مقیاس ویژه شیوه گردآوری داده ها الف استفاده – گردش مواد۶ – گردش سرانه بر حسب نوع مواد مثلاً افسانه، غیر افسانه، گزارشها و فیلم – که میان استفاده داخلی و خارجی تقسیم می شود.شماری کنند. بیشتر بخشهای برنامه ریزی شهری برآورد جمعیّت را انجام می دهند.ارقام مربوط به گردش خارجی را بیشتر کتابخانه های عمومی نگاه می دارند. در یک نمونه گیری ادواری می توان ارقام گزینش داخلی را برآورد کرد. ج مفید بودن کارکنان۷ – درصد خانواده های استفاده کنندگان که مفید بودن کارکنان را به صورت رضایت بخش / نارضایت بخش رده بندی می کنندپیمایش کتابخانه بر روی مجموعه شاخصی از خانواده های استفاده کننده یا پیمایش عمومی شهروندان. بتنوّع و جاری بودن موجودی کتاب۸ – احتمال داشتن کتابهایی که در طول یک دوره معیّن (مثلاً ۵ سال اخیر) منتشر شده است.استخراج نمونه تصادفی کتابهایی که منتشر شده است از سوابق نشر کتاب و مقایسه آن با موجودی کتابخانه. ج جامع بودن / به موقع بودنتنوّع و جاری بودن ادواریها۹ – احتمال داشتن ادواریهایی که در طول یک مدّت معیّن (مثلاً ۵ سال اخیر)انتشار یافته است.استخراج نمونه تصادفی استنادهایی که در یکی از نمایه های ادواریهای عادی (مانند راهنمای خوانندگان، نمایه هنر، نمایه آموزش) انتشار یافته است و مقایسه آن

ادامه جدول ۳ - ۱۵

هدف ویژگی کیفی مقیاس ویژه شیوه گردآوری داده ها الف اندازه موجودی۱۰ - سرانه موجودی بر حسب نوع رسانه - مثلاً کتـاب، ادواریها، فیلمها و گزارشـهای آوانگاریهابا موجودی کتابخانه. جبیشتر کتابخانه های عمومی آمار موجودی را نگاه می دارند. بیشتر بخشهای برنامه ریزی شهری برآورد جمعیّت را انجام می دهند.اعتبار / دسترس پذیریموجودی کتاب۱۱ - احتمال دستیابی اسـتفاده کنندگان به هر یک از کتابهای متعلق به کتابخانهاسـتخراج نمونه تصادفی از کتابهای مجموعه و کنترل قفسـه ها برای هر عنوان . ج دسترس پـذیری موجودی ادواریها۱۲ - احتمال دستیابی اسـتفاده کننده به هر یک از ادواریهای متعلق به کتابخانهاستخراج نمونه تصادفی از ادواریها و کنترل قفسه ها برای هر یک. ج کیفیّت خدمات مرجع۱۳ - درصد خانواده هایی که از خـدمات مرجع اسـتفاده و آنها را به صورت رضایت بخش / نارضایت بخش رده بنـدی می کننـد.پیمایش یک مجموعه شاخص از خانواده های اسـتفاده کننده به وسـیله کتابخانه یا پیمایش کلّی شهروندانسـرعت خدمات۱۴ - درصـد خانواده هایی که از کتابخانه استفاده می کنند و سرعت خدمات (مانند بازیابی و گرفتن کتاب) را بر حسب رضایت بخش / نارضایت بخش رده بندی می کنند.پیمایش کلّی شهروندان از مجموعه شاخصی از خانواده ها (بنگرید به : پرسشهای ۷ - ۱۶ فصل ۴.)جذابیّت محیطی۱۵ - رضایت استفاده کنندگانپیمایش مجموعه شاخص از

ادامه جدول ۳ – ۱۵

هدف ویژگی کیفی مقیاس ویژه شیوه گردآوری داده ها الف از کتابخانه از نظر راحتی،

شلوغی، سرو صدا و غیرهخانواده های استفاده کننده به وسیله کتابخانه یا پیمایش کلّی شهروندان.رضایت غیر استفاده کننده۱۶ – درصد خانواده هایی که از کتابخانه استفاده نمی کنند و شلوغی و سرو صدا دلایل عدم استفاده آنهاست.پیمایش کلّی شهروندان از مجموعه شاخصی از خانواده های شهری (بنگرید به : پرسشهای ۹ – ۱۶ و ۱۰ – ۱۶ در فصل ۴.)دسترسپذیریکتابخانهدسترس پذیری ظاهری۱۷ – درصد شهروندانی که فاصله خانه آنها تا یک کتابخانه شهری (با یک وسیله نقلیه) ۳۰ – ۱۵ دقیقه است.ترسیم نقشه آخرین ارقام سرشماری جمعیّت در مقابل محل تسهیلات با شعاع زمانی مناسب برای رفتن به کتابخانه که در اطراف هر یک از تسهیلات رسم می شود.۱۸ – درصد خانواده های غیر استفاده کننده که دوری کتابخانه از محل سکونتشان دلیل عدم استفاده آنهاست.پیمایش عمومی شهروندان از مجموعه شاخصی از خانواده های شهری (بنگرید به : پرسش ۸ – ۱۶ ، فصل ۴.) ب ساعات کار۱۹ – درصد خانواده های استفاده کننده که ساعات کارپیمایش مجموعه شاخصی از

ص:۴۲۴

ادامه جدول ۳ – ۱۵

هدف ویژگی کیفی مقیاس ویژه شیوه گردآوری داده ها الف

– – کتابخانه را بر حسب رضایت بخش / نارضایت بخش رده بندی می کنند.۲۰ – درصد خانواده هایی که از کتابخانه استفاده نمی کنند و نامناسب بودن ساعات کارخانواده های استفاده کنندگان به وسیله کتابخانه یا پیمایش عمومی شهروندان.بپیمایش عمومی شهروندان از مجموعه شاخصی از خانواده های شهری.دلیل عدم استفاده آنهاست.(بنگرید به : پرسش ۷ – ۱۶، فصل ۴.) ب

الف – بجز مقیاسهایی که از پیمایش عمومی شهروندان به دست می آید از هر کتابخانه شاخه ای براحتی می توان مقیاسهایی را به دست آورد. حتّی در مواردی که از پیمایش کلّی شهروندان مقیاسهایی به دست می آید، اگر پرسشهایی با توجه به کتابخانه های شاخه ای گنجانده شود، هر یک از کتابخانه ها می توانند به اطلاعاتی دست یابند.

ب – در فصل۴ این گزارش پیمایش سالانه ارائه چند خدمت به شهروندان که ممکن است در جمع آوری این داده ها سودمند باشد، شرح داده شده است.

ج – برای مقیاسهای ویژه و روشها، بنگرید به : کتاب مقیاسهای عملکرد برای کتابخانه های عمومی(۱)، اثر ای.آر.دپروسپو(۲) و همکاران. شیوه دیگر مستقیم تر آن است که از نمونه ای از استفادهکنندگان از کتابخانه بپرسیم آیا هنگامی که در تلاش بوده اند به موادی از کتابخانه دست یابند، به آنها دسترسی پیدا کرده اند یا خیر. پیمایش یک نمونه استفاده کننده در حال انجام است.

د – با اجازه ناشر تجدید چاپ شده است.

[توجه: اشاره هایی که به پرسشهایی در فصول ۴ شده است به پرسشهای فصل ۴ این گزارش مربوط می شود و به فصل ۴ کتاب حاضر ارتباطی ندارد.]

ص:۴۲۵

۱- (۱) - Performance Measures for Public Libraries, Chicago, American Library Association,۱۹۷۳.

۲- (۲) - E.R.Deprospo.

تألیفات مربوط به ارزیابی کتابخانه را از بین می برند. افزون بر آن، به کمک این سیاهه توانستیم شیوه های مختلف ارزشیابی را که در بررسی تألیفها بدانها برخورده بودیم سازماندهی و طبقه بندی کنیم، زیرا ثابت شد که بیشتر مقیاسهای گزارش شده یکی از شش معیار اصلی است که مختصری اصلاح شده اند. سیاهه کاملی که در زیر می آید مفاهیم معیارها (با حروف) و مقیاسهای مختلف ویژه معیارها را (با شماره) نشان می دهد که در رده های اصلی قرار می گیرند:

الف – دسترس پذیری

۱ – تعداد خدمات و میزان خدماتی که در اختیار طبقات مختلف استفاده کنندگان قرار می گیرد.

۲ – نسبت خدمات درخواست شده به خدمات موجود.

۳ – نسبت موجودی به کل جمعیت استفاده کننده (بالفعل و بالقوه)

ب

– هزینه

۱ – تعداد کارکنان

۲ – مهارت و ویژگیهای کارکنان.

۳ – هزینه واحد

۴ – نسبت بودجه کتاب به استفاده کنندگان.

پ – رضایت استفاده کنندگان

۱ – رضایت استفاده کننده از خدمات ارائه شده.

۲ – تعداد فعالیتهای کتابخانه برای استفاده کننده.

۳ – درصد اقلامی از مجموعه که در سیاهه وارسی قید شده است.

۴ – درصد اقلام مجموعه بر حسب نوع مواد (کتاب، پیایند، گزارش، غیره).

۵ – درصد اقلام مجموعه بر حسب نوع مواد در مقایسه با طبقات مختلف استفاده کننده.

۶ – ارزش کیفی اقلام مجموعه براساس نظر کارشناسان.

۷ – نسبت مدارک استفاده شده به مواد استفاده شده.

ت – زمان پاسخگویی

۱ – سرعت خدمات

ص:۴۲۶

۲ – نسبت تعداد خدمات ارائه شده به میانگین زمان پاسخگویی برای همه خدمات

۳ – نسبت زمان پاسخگویی (برای به دست آوردن مدرک) به کل زمانی که مدرک دارای ارزش است.

۴ – نسبت موجودی مواد به زمان پاسخگویی

ث – نسبت هزینه / بهره

۱ – نسبت خدمات به هزینه کل

۲ – نسبت کل مخارج خدمات به استفاده کنندگان (بالفعل و / یا بالقوّه)

۳ – نسبت هزینه هر فقره به استفاده یا ارزش آن

۴ – نسبت هزینه یک خدمت معیّن (شامل سر جمع هزینه ها) به هزینه زمان پاسخگویی

ج – استفاده

۱ – کلّ استفاده از خدمات (پرسشهای مرجع پاسخ گفته شده، کتابشناسیهای تکمیل شده و غیره)

۲ – نسبت استفاده کنندگان بالفعل به استفاده کنندگان بالقوّه

۳ – استفاده کلّی از کتابخانه (تعداد مراجعان، گردش مواد و غیره).

۴ – نسبت خدمات ارائه شده به تعداد کلّ استفاده کنندگان

۵ – نسبت استفاده کلّی از همه خدمات به تعداد کلّ خدمات ارائه شده

۶ – درصد مواد مورد استفاده بر حسب نوع و طبقه استفاده کنندگان (دانشجویان، آموزگاران، پژوهشگران و غیره).

۷ – نسبت مدارک در گردش به طبقات مختلف استفاده کنندگان.

۸ – نسبت مدارک در گردش به تعداد استفاده کنندگان

۹ – نسبت کل استفاده به کل موجودی مواد

۱۰ – استفاده روزانه از هر فقره (مقیاسی مبتنی بر تعداد اقلامی که در یک دوره بیست وچهار ساعته مورد استفاده قرار گرفته اند).

توضیحاتی در زمینه پیشینه

شاید شگفت آورترین جنبه بررسی متون، نبود علاقه به چگونگی و چرایی فرآیند ارزشیابی بود. بدیهی است که در هر ارزشیابی عملکرد کتابخانه باید به هدف، روش ارزشیابی، و دلایل ارزشیابی پرداخته شود. تعداد بیشماری گزارش و بررسی در مورد ارزشیابی وجود دارد که نتوانسته اند بدرستی روشن کنند هدف چیست. در نتیجه در تفسیر نتایج آشفتگیهایی دیده می شود. از میان بررسیها، تعداد بسیار کمی از آنها اهداف

یا اهمیّت یک خدمت خاص را برای رسیدن به آن اهداف مشخص ساخته اند.

حتّی آن تعداد بسیار کم بررسیهایی که به دامنه خدمات پرداخته اند، یکی از اساسی ترین وظایف کتابخانه یعنی ذخیره سازی را مدّ نظر قرار نداده اند. اشاعه اطلاعات، یعنی شناخته شده ترین وظیفه کتابخانه مورد توجه دقیق قرار گرفته است، امّا

از بحث برای اشاعه بعدی همواره غفلت شده است. هیچ یک از تحقیقهای مورد بررسی به مسأله ذخیره مواد نپرداخته است. هر چند شاید واقعیّت داشته باشد که فقط کتابخانه های بزرگ آموزشی - تحقیقاتی - پزشکی باید ذخیره مواد را بسیار مورد توجه قرار دهند، همه کتابخانه ها باید تا حدودی به این مسأله بپردازند. بسیاری از روشهای

ارزشیابی به عملکرد یک خدمت (گردش کتاب) اهمیّت زیادی داده اند که این امر قطعاً یا احتمالاً برای ذخیره مواد یعنی یکی از وظایف مهم کتابخانه که از همین اهمیّت برخوردار است، زیان آور است. هنگام ارزشیابی اثر بخشی کتابخانه، برنامه کل خدمات و وظایف کتابخانه باید مدّ نظر قرار گیرد.

بررسی متون نشان می دهد که در سنجش عملکرد کتابخانه، اَشکال بسیار گوناگون از چند شیوه اساسی مورد استفاده قرار گرفته است. در بیشتر بررسیها یک یا دو خدمت از خدمات کتابخانه مورد تأکید قرار گرفته است. این آثار به طور کلّی نشانگر عدم توجه به

(الف) برنامه کلی خدمات و (ب) اهمیّت استفاده از چند معیار برای ارزشیابی وظایف خدماتی است. به نظر می رسد که بدون توجه به این مقوله ها رسیدن به مقیاسهای معتبر برای عملکرد کتابخانه غیر ممکن باشد.

مشکل دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد این است که آیا همه مقیاسها، حتّی شش مفهوم معیار «اساسی» برای ارزشیابی همه خدمات اهمیّت یکسانی دارند؟ اگر چنین

نیست، باید ارزیابی شوند تا اهمیّت نسبی شان برای ارزشیابی یک خدمت ویژه و نیز ارزشیابی برنامه کلّی کتابخانه روشن شود. به نظر می رسد تحقیقاتی که مبنایی تجربی برای تصمیم گیری درباره این موضوعها فراهم می کنند، از اهمیّت عمده ای برخوردارند. کتابخانه ها خدمات متعددی ارائه می دهند، بنابراین بعید به نظر می آید که بتوان یک معیار را به عنوان تنها مقیاس معتبر برای عملکرد کتابخانه مورد توجه قرار داد. هنگامی

که کاربرد چند معیار مختلف امکان پذیر باشد، مسأله سنجش هر یک اهمیّت می یابد. برای آن که مشخص شود که عامل ارزیابی چه چیز باید باشد، لازم است به اهمیّت نسبی هر عامل برای انجام یک وظیفه ویژه کتابخانه پی برد.

در پرتو این ملاحظات، پیشنهاد می شود که در مورد ایجاد فنّی برای کمک به کتابخانه در زمینه تهیه سیاهه ای از خدمات برای روشن کردن اهمیّت نسبی هر خدمت برای برنامه کلّی کتابخانه، تحقیقی صورت گیرد. مرحله دوّم این مسأله آن است که مشخص شود برای اندازه گیری عملکرد این خدمات و اهمیّتی که باید برای هر یک تعیین شود، کدام معیارها مناسب است؟ برای نمونه، آیا به نظر درست می آید که برای زمان پاسخگویی برای دو نوع خدمت متفاوت مانند ترجمه و مرجع اهمیّت یکسانی قائل شد؟ در حالی که زمان پاسخگویی، معیار معتبری برای هر دو مورد است، محتمل به نظر می رسد که بیشتر مردم هنگام ارزشیابی خدمت ترجمه، زمان پاسخگویی آن را کندتر (اهمیّت کمتر) و دسترس پذیری آن را بیشتر (اهمیّت بیشتر) بدانند امّا این تمایزها

هنوز ایجاد نشده است.

با توجه به عملکرد کل کتابخانه، گفتگو زمینه دیگری است که نیاز به بررسی دارد. در بررسی متون هیچ تحقیقی مشاهده نشد که به گفتگو حتّی به مشابه جنبه ای از عملکرد کتابخانه پرداخته باشد.ممکن است افزایش خدمات به استفاده کننده موجب لطمه خوردن کتابخانه در زمینه گفتگو شود، در این صورت برای ایجاد توازن متقابل میان این وظایف لازم است فنونی به وجود آید.از نظر کلّی به نظر می رسد که برای ایجاد اصلاحات در مقیاسهای موجود برای ارزشیابی عملکرد باید کمتر تلاش شود و تلاش بیشتر باید صرف ایجاد شیوه های عملیاتی دقیق برای موارد زیر شود:

(الف) – تعریف متغیّرهای مؤثر در هر مفهوم معیار

ص:۴۲۹

(ب) – مشخص کردن داده ها و فرمولهای آماری برای محاسبه مقیاسهای معیار.

(ج) – پیشنهاد رویّه ای که ما را قادر سازد این مقیاسهای معیاری منفرد را برای ارزشیابی عملکرد کل کتابخانه درهم ادغام کنیم.

(د) – ایجاد روشی برای سنجیدن هر مقیاس معیاری بر حسب هر برآورد اهمیّت خدمات ایجاد شده در کتابخانه.

(ه) – بالاخره اتّخاذ روشی که به وسیله آن انجام مقایسه های معنی دار در کتابخانه امکان پذیر باشد.۲

همان گونه که ممکن است استنباط شده باشد هر موضوع عمده در این فصل، موضوع کتابها، مقاله ها و بحثهای بیشماری بوده است. هر کس که در مورد مسیری در مدیریّت جدّی است باید تا حدی با همه این موضوعها آشنا باشد (و آشنایی او باید از آنچه در یک متن عمومی از این قبیل مناسب محسوب می شود، عمیقتر باشد).

رابطه متقابل و گسترده میان تحلیل کار و بودجه بندی را نمی توان بیش از حد و بشدّت مورد تاکید قرارداد. این دو عامل هر یک به نوبه خود ابزار اساسی برای مهار سوگیری و فعالیت کتابخانه را فراهم می سازند و این واقعیّت که درخواستهای بودجه بر حسب نیل به اهداف کتابخانه ارزیابی می شوند، به این امر مربوط می شود. فرآیند ارزیابی چگونگی انجام کار، مقیاسهای اثر بخشی کتابخانه را فراهم می آورد و هدف کتابخانه همواره ارائه بهترین خدمت ممکن به مراجعه کننده است.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص: ۴۳۰

۱۶. دگرگون ساختن محیط

اشاره

پیشگوییها معمولاً به حقیقت نمی پیوندند [و در این صورت] مردم، پیشگو را می آزارند. به طور مسلّم در این فصل درباره آینده کتابخانه پیشگوییهایی برای دراز مدّت

نخواهد شد، امّا برخی گرایشها را که احساس می شود دراز مدّت هستند برای ملاحظه مختصر ارائه می دهیم.

گرایشها

نخست، بدیهی است که «انفجار دانش» ادامه خواهد یافت. ممکن است این انفجار در شکل چاپی آن کمتر روی دهد، امّا محمل آن هر چه باشد، مردم همچنان در پی کسب اطلاعات خواهند بود. شاید در آینده ای نه چندان دور، مجموعه های کتاب و پیایند، قسمتی از مجموعه موزه را تشکیل دهد و بیشتر مردم اطلاعات مورد نیاز خود را با ابزار

الکترونیکی در خانه ها یا محل کار خود تأمین کنند. حتّی اگر چنین شود، باز هم مردم نیاز

خواهند داشت که مجموعه های مواد را گردآوری و آنها را برای استفاده سازماندهی کنند. مدیران باز هم وجود خواهند داشت و مهارتهای اساسی برای مدیریّت تقریباً تغییری نخواهد کرد.

تا آن زمان، کتابخانه ها باید اثر گسترش دانش را بر تمام جامعه تشخیص دهند. رشد نوعی تغییر است و هنگامی که رخ می دهد باید بدان اهمیّت داد. در جوامعی که به دانش ایمان زیادی دارند (بویژه دانش علمی) تردیدهایی که بر اثر «پیشرفتهای غیر منتظره» در

رشته های مختلف علمی ایجاد می شود، مردم را مضطرب می سازد. در واقع به نظر برخی افراد، انفجار دانش بی ثباتی اجتماعی را افزایش داده است: به دور از تنگ نظری،

این مسأله ممکن است تا حدی درست باشد. اخبار صبح یا عصر واقعاً می تواند موجب ناراحتی شخص شود.

کتابخانه ها به عنوان بخشی از دولت که مردم مایل اند در زمان شک و تردید به آن روی آورند، به طور غیر عمد تا حدی به ایجاد این احساس ناراحتی کمک می کنند. در واقع با استفاده از هزینه زیادی که دولت برای رفع مشکلات اجتماعی صرف می کند، کتابخانه ها به طرز عجیبی رشد کرده اند. این رشد، در مقابل، هم از انفجار دانش سود برده (زیرا مواد بیشتری در دسترس است) و هم در آن سهیم است (زیرا مواد بیشتری مورد نیاز است).

کارکنان کتابخانه ها مانند هر کس دیگر در برابر این پریشانی آسیب پذیرند. با دانستن این مسأله که مردم وضع موجود را بر یک وضع ناشناخته ترجیح می دهند، هیچ کس نباید از این مسأله متعجب شود که کارکنان کتابخانه اغلب مایل به پذیرش هیچ تغییری در

محیط کار روزانه خود نیستند. آنها چه در محیط کار و چه در خانه دائماً با تأثیر کامل

انفجار دانش و فزونی دانش درباره مشکلات دنیا روبرو هستند.

به نظر نمی رسد که هیچ یک از این عوامل یعنی تغییر و مقاومت مردم در برابر آن از بین برود. در نتیجه مدیران نیاز خواهند داشت که هر چه بیشتر برای برنامه ریزی و انجام

تغییر، وقت صرف کنند تا به این ترتیب نگرانی را در سطح حداقل نگاه دارند. به نظر می رسد که مدیریّت اشتراکی راه حل این مسأله نیست زیرا کارمندان تمایلی ندارند که «جدا از کار واقعی» آن قدر که این امر نیاز به زمان دارد، وقت صرف آن کنند. مدیران، اگر واقعاً باید ترس از تغییر را کاهش دهند، باید میان مشارکت «و کار واقعی» توازن ایجاد

کنند.

احتمالاً تردید نسبت به آینده بیشتر افزایش می یابد تا کاهش. برای بسیاری از مردم دشوار است که خود را با سرعت پیشرفت فنّاوری تطبیق دهند، و در زمینه هایی چون

خدمات فنی کاربرد روشهای جدید بتازگی آغاز شده است. افزون بر آن حتی روشهای جدیدتری هم ممکن است در راه باشد. شاید کارکنان قدیمی تر که روشهای دیگری را به

کار برده اند، بیشترین ناآرامیها را در برخورد با تغییرات داشته باشند، در حالی که برای

کارمندان جدید تطابق با این روشها آسانتر است. نقش مدیر در چنین مواردی شناخت این احساسات و کمک به کارکنان برای تطابق با نظامهای جدید است. در این حالت، مدیر پلی است میان کارمند و فنّاوری.

همچنین در آینده مدیران باید بیش از پیش تناقضها را به عنوان بخشی از زندگی سازمانی خود بپذیرند. تناقضها همواره با ما بوده اند، امّا به نظر می رسد که با پیچیدگی

اجتماعی تعداد آنها رو به فزونی است. کتابخانه در حال حاضر با چنین تناقضی روبروست. از سویی مردم انتظار خدمات بیشتری دارند (نقاط خدماتی بیشتر، مجموعه های بزرگتر، ساعات کار بیشتر و مانند آن) و این انتظارات همچنان ادامه خواهد

یافت. در همین زمان ملّتها از ماهیّت فناپذیر منابعی که باید برای تأمین نیازهای رو به رشد مورد استفاده قرار گیرد، آگاه می شوند. برخی از عبارتهای شناخته شده [که در این مورد به گوش می خورد] عبارت اند از : «وضع ثابت»، «رشد صفر»، «خدمات ثابت»، «کوچک، زیباست»، «عصر محدودیتها»، و «محدودیتهای رشد». این عبارتها مبیّن نگرشی هستند که بر مبنای آن فقط می توان کمی بیش از آنچه در گذشته انجام می شده است، کار انجام داد و شاید بهتر آن باشد که کمتر کاری انجام شود. البته مدیران مانند

همیشه در این مورد میانه رو هستند. مراجعه کنندگان همواره خواستار خدمات بیشتر و بهتری از کتابخانه هستند و قبول این واقعیّت که چنین افرادی در کمیته ای محلی که خواهان «محدود کردن بودجه دولت است» فعالانه شرکت دارند دشوار می نماید.

آخرین نمونه از تناقضهایی که با آن روبرو خواهید شد چیزی است که به تشخیص جورج گوردن(۱) چند معنایی اصطلاحات «نماینده بودن» و «نمایندگی» است.

در سراسر بحث مان به تقاضا برای «نماینده بودن» اشاره کرده ایم؛ نماینده بودن بدین مفهوم که هر

کس منافعش تحت تأثیر تصمیمات اتّخاذ شده قرار می گیرد باید در فرآیندهای تصمیم گیری مشارکت داشته باشد، بویژه کسانی که قبلاً از این مشارکت محروم شده اند. معنای قدیمتر و سنّتی تر «نمایندگی» به «دموکراسی عمومی» اشاره دارد. یعنی مهار اکثریت از طریق نمایندگان

سیاسی، «در این دموکراسی متصدیان اداری برای انجام دستورهای نمایندگان انتخاب شده، عمدهً

۱- (۱) - George Gordon.

در مقابل فرادستان خود مسؤل و به آنها وفادارند. در طول دو دهه اخیر معانی جدید و قدیم

نمایندگی به طور نظری و عملی با یکدیگر تضاد داشته است و هیچ نشانی از کاهش تضاد میان آن نیست. سرانجام، این تضادی است میان مفاهیمی که به ترتیب بر نمایندگی سیاسی اکثریت و اقلیّت تأکید دارد - یعنی قانون تعمیم یافته اکثریت در مقابل شمول نظام مند اقلیّتهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی [در آن قانون].۱

کتابخانه ها در مورد شرایط نیاز استخدامی در بسیاری از زمینه ها، با حالت نمایندگی اقلیّت روبرو هستند. در آینده احتمالاً بازتاب این مسأله را در مورد هیأتهای اداره کننده

کتابخانه نیز شاهد خواهیم بود.

در آینده تعداد بسیار بیشتری از کتابداران کارشناس هم در یکی از انواع کتابخانه (عمومی، آموزشگاهی، دانشگاهی و تخصصی) و هم در فنون عمومی مدیریّت دوره های کارورزی خواهند داشت. این افراد آموزش ضمن خدمت نخواهند دید، در نتیجه شاید بهتر بتوانند خود را با مشکلاتی که با آنها روبرو می شوند سازگار کنند. افزون

بر آن همان قدر که امروزه دانشجویان می توانند با تخصص فهرست نویسی فارغ التحصیل شوند، در آینده ممکن است بتوانند فقط با تخصص مدیریّت فارغ التحصیل شوند،برنامه های صحیح می تواند موجب پیشرفت چشمگیر مدیریّت کتابخانه شود. یک دوره دو ساله متضمن توجه کامل به این موضوع است. این روش احتمالاً نتایجی بهتر از آنچه در وضع کنونی مشاهده می شود به بار خواهد آورد. وضع کنونی تلفیقی از کلاسهای مختلف، آموزش ضمن خدمت و مطالعه آزاد است.

روند دوّم، گفتگوی دسته جمعی برای بهبود کار است. انتظار می رود مدیران کتابخانه ها سهم بیشتری در این گفتگو داشته باشند، آن هم در برابر نمایندگانی که در آن سوی میز حالت تهاجم آمیزتری دارند. تقاضا برای شرایط کاری بهتر باید با

محدودیتهای تأمین بودجه در توازن باشد. همچنین در الگوهای استخدامی باید نمایندگی اقلیّت که خیلی زود می تواند تبدیل به یک اتحادیه شود، گنجانده شود.

مدیران آینده با اشعار به این که کتابخانه (۱) یکپارچه است (چیزی بیش از مجموع بخشهای تشکیل دهنده آن)، (۲) بین رشته ای است، (۳) تجربی است، (۴) سازمانی است، (۵) تصمیم گراست و (۶) اطلاع رسان است، باید آن را به منزله یک نظام

مورد توجه قرار دهند.

مدیر باید یک ترکیب کننده باشد؛ کسی که عمیقاً درگیر یکپارچه کردن کتابخانه به صورت یک نظام کلّ چه از نظر داخلی و چه خارجی، باشد. بر مبنای روش گذشته، فقط بخشهای مختلف مورد توجه بود، امّا از رابطه میان مردم و اشیای مادی به عنوان یک نظام کامل نمی توان چشم پوشید.

در آینده مدیران در محیطی میان رشته ای فعالیّت خواهند کرد و برای انجام وظیفه باید از ریاضیات، علوم فیزیک و نیز علوم اجتماعی بهره گیرند - تفکر بر حسب و اکنش انسان به موقعیّت صورت خواهد گرفت که به میانکنش سازگار عواملی از چند حوزه دانش نیاز دارد.

اطلاعات تجربی برای مدیر اهمیّتی روزافزون خواهد یافت. در تلاش برای منطقی کردن فرآیند تصمیم گیری، استفاده از تجارب پیش، هر چه بیشتر به داده های قابل جمع آوری و تطبیق خواهد انجامید. تحلیل ذهنی همچنان حائز اهمیّت خواهد بود، امّا برای چنین تحلیلی داده های بیشتری وجود خواهد داشت.

شیوه سازمانی بدان معناست که مدیران کل، سازمان را یک اندامواره زنده تلقّی کنند. کارها با تفکّر انجام خواهد شد تا یادآور کارخانه ای در بدترین وضع خود نباشد،

بلکه محیط سازمانی به منظور تقویت میانکنش کارمندان در گروههای حل کننده مشکلات، سازمان می یابد که نسبت به سابق به مواجهه رو در رو با رهبری کمتر نیاز دارد. این یک شیوه کلّی نگر است که وحدت و میانکنش همه قسمتهای سازمان را به رسمیّت می شناسد.

بدون تردید تصمیم گیری منطقی هر چه بیشتر اهمیّت خواهد یافت. از آن جا که تعدد

تصمیمها بسیار بیشتر خواهد شد. مدیریّت مالی هر چه بیشتر درگیر تثبیت خط مشی ها و راهبردها و نیز طرح نظام برای اجرای طرحها خواهد بود. بنابر این تصمیمهای عملیاتی به صورت خودکار اتّخاذ خواهد شد تا وقت بیشتر صرف برنامه ریزی شود.

و سرانجام برای مدیران آینده اطلاعات وسیله نگرش نظامی [سیستمی] و نظامهای اطلاع رسانی، ساختاری برای اجرای این نگرش خواهد بود. از آن جا که روند افزایش دانش ادامه خواهد یافت، نظامهای اطلاع رسانی منطقی و کارآمدی باید به وجود آید و

به وسیله مدیرانی که نگرش آنان نسبت به مدیریّت با نگرش امروز متفاوت است به کار گرفته شود.

همه این امور در آینـده از کتابخانه محیطی هیجان انگیز برای کار خواهد ساخت. به رغم تأکید زیادی که بر مدیریّت علمی و داده هـای موفـق می شود، اطمینـان دارم که خـدمت محوری کتابخـانه در موقعیّتهـای آشـفته فراموش نخواهـد شـد. موفقـترین کتابداران کسانی هستند که دانش مدیریّت را با علاقه واقعی به مردم و نیازهای آنان در آمیزند.

کتابشناسی

برای مطالعه بیشتر

ص:۴۳۹

نمایه

ص:۴۴۵

ص:۴۴۷

واژه نامه

«A »

جوابگویی accountability

تصمیم یک منظوره adhoc decision

هزینه جانشینی alternative cost

تخصیص وجه appropriation

«B »

اوراق بهادار bond issues

پاداش، فوق العاده شغل bonus

موجودی کتاب book holding

نقاط سربسر break – even points

بودجه هزینه اداری budget, adminstrative

بودجه توزیع / هزینه budget, distribution

/expense

بودجه افزایشی budget, incremental

بودجه هزینه عملیاتی budjet, operationg

expense

راهکار بدیل built – in alternative

«C »

هزینه سرمایه ای capital expenditure

هزینه تأسیساتی capital outlay

برگه سفارش cataloge card

حواله سفارش cataloge form

کارت بدهی charge card

واسپاری charging

بخشنامه circular

کارمند دفتری clerical staff

قدرت قهرآمیز coersive power

اشتراک مهارتهای مشابه commonality

رعایت قوانین comloiance sith rules

احراز شغل compulsion

مرکز هزینه cost center

« D »

ضرب العجل deadline

عدم تمرکز decentralization

بخش بندی براساس خدمت به مراجعه کننده

ص:۴۵۰

departmentation, customer service

بخش بندی براساس ابزار یا فرآیند

departmentation, eqio[,emt pr prpcess

بخش بندی براساس کارکرد

departmentation, functional

بخش بندی براساس ناحیه

departmentation, territorial

سوء عملکرد dys function

بدکارکردی dys functional

« E »

رده echelon

برگه های بعد منگنه edga – notched cards

واجد شرایط eligible

فرآیند کسب عمدی قدرت اضافی

empire building

کارمند مدار empliyee centered

روحیه همبستگی – وحدت espirit de corps

« F »

رهبر تشریفاتی بدون مسؤولیت figure head

زمان شناور، قابل انعطاف flex time

نمودار گردشنما flow diagram

سرکارگر foreman

مزایای شغلی fringe benefit

«G »

دستورالعمل ground rule

دستورالعمل guidance

«H »

داده های موثق hard data

شیوه کلّی نگر holistic approach

«I »

بودجه افزایشی incremental budget

احراز شغل incumbent

ابتکار initiative

امانت بین کتابخانه ای interlibrary loan

ارتباط نزدیک intimate association

«J »

کارگزار jobber

دادرسی judicial

حدود اختیار، اختیار قانونی jurisdiction

«L »

آزادی عمل latitude

به خدمت خاتمه دادن lay off

تملّق، چاپلوسی lip service

ص:۴۵۱

«M »

اجباری mandatory

یادداشت، نامه غیررسمی

memo – memorandum

مدیریّت برای نیل به هدف به رام آشفتگی و عدم برنامه ریزی suddling through

نشانه گذاری multilith

برگه سفارش مضاعف multiple order form

«N »

انتصاب اقوام نزدیک به مشاغل اداری nepotism

«O »

کارکنان اداری office staff

سازمان غیرانتفاعی

organisation, not – for profit

سازمان انتفاعی

organisation, profit – making

دور از مرکز outlying site

نامرجوع، دیرکردی overdue

هزینه سربار overhead cost

اضافه کار overtime

«P »

لیست حقوقpayroll

همکارpeer

کارکنان، کارگزینیpersonnel

برنامه ریزیplanning

پیشداشته های برنامه ریزیplanning premises

مدّتی که کارمند از در ورودی تا شروع به کار صرف می کندportal - to - portall

طبقه بندی مشاغلposition classification

تولیدمدارproduction centered

تولید انبوه انعطاف پذیر

production, flexible mass

تولید انبوه انعطاف ناپذیر

production, rigid mass

تولید تک محصولی

production, unique product

اداره امور دولتیpublic adminstration

به مناقصه گذاشتنputout to tender, to

«Q»

نظریه صف انتظارqueuing theory

«R»

رعایت تشریفات اداری به حد افراط، کاغذبازی

red tape

قدرت مرجعیت refferent power

تثبیت در مقام reinstatement

محوّل کردن relegte, to

توبیخ، سرزنش رسمی reprimand

استعفا، کناره گیری resignation

ص:۴۵۲

«S »

سلامت روانی sanity

بررسی scrutiny

مددکار اجتماعی social worker

رج بندی برگه های جریمه دیرکرد

sorting overdue chage cards

رکود stagnation

کلیشه سازی stereotype

حقوق، مواجب stipend

نگرش سیستمی system approach

«T »

هیأت بررسی task force

تصدی، اشغال tenure

مدیریّت عالی top management

آموزش ضمن خدمت training of - the - job

وجوه پس انداز شده trust funds

ترک خدمت turn over

سرپرستی، قیمومیّت tutelage

«U »

کارگاه سندیکایی union shop

«V»

قضاوت ارزشیvalue judyment

«W»

خط نوبت، صف بندیwaiting line

گرداندن، اداره کردنwield

ص:۴۵۳

درباره مرکز

بسمه تعالی

هَلْ یَسْتَوِی الَّذِینَ یَعْلَمُونَ وَالَّذِینَ لَا یَعْلَمُونَ

آیا کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند یکسانند ؟

سوره زمر/ ۹

مقدمه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان، از سال ۱۳۸۵ هـ .ش تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن فقیه امامی (قدس سره الشریف)، با فعالیت خالصانه و شبانه روزی گروهی از نخبگان و فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

مرامنامه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان در راستای تسهیل و تسریع دسترسی محققین به آثار و ابزار تحقیقاتی در حوزه علوم اسلامی، و با توجه به تعدد و پراکندگی مراکز فعال در این عرصه و منابع متعدد و صعب الوصول، و با نگاهی صرفا علمی و به دور از تعصبات و جریانات اجتماعی، سیاسی، قومی و فردی، بر مبنای اجرای طرحی در قالب « مدیریت آثار تولید شده و انتشار یافته از سوی تمامی مراکز شیعه» تلاش می نماید تا مجموعه ای غنی و سرشار از کتب و مقالات پژوهشی برای متخصصین، و مطالب و مباحثی راهگشا برای فرهیختگان و عموم طبقات مردمی به زبان های مختلف و با فرمت های گوناگون تولید و در فضای مجازی به صورت رایگان در اختیار علاقمندان قرار دهد.

اهداف:

۱.بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام)

۲.تقویت انگیزه عامه مردم بخصوص جوانان نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی

۳.جایگزین کردن محتوای سودمند به جای مطالب بی محتوا در تلفن های همراه ، تبلت ها، رایانه ها و ...

۴.سرویس دهی به محققین طلاب و دانشجو

۵.گسترش فرهنگ عمومی مطالعه

۶.زمینه سازی جهت تشویق انتشارات و مؤلفین برای دیجیتالی نمودن آثار خود.

سیاست ها:

۱.عمل بر مبنای مجوز های قانونی

۲.ارتباط با مراکز هم سو

۳.پرهیز از موازی کاری

۴.صرفا ارائه محتوای علمی

۵.ذکر منابع نشر

بدیهی است مسئولیت تمامی آثار به عهده ی نویسنده ی آن می باشد .

فعالیت های موسسه :

۱.چاپ و نشر کتاب، جزوه و ماهنامه

۲.برگزاری مسابقات کتابخوانی

۳.تولید نمایشگاه های مجازی: سه بعدی، پانوراما در اماکن مذهبی، گردشگری و...

۴.تولید انیمیشن، بازی های رایانه ای و ...

۵.ایجاد سایت اینترنتی قائمیه به آدرس: www.ghaemiyeh.com

۶.تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و...

۷.راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی

۸.طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و...

۹.برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم (مجازی)

۱۰.برگزاری دوره های تربیت مربی (مجازی)

۱۱. تولید هزاران نرم افزار تحقیقاتی قابل اجرا در انواع رایانه، تبلت، تلفن همراه و... در ۸ فرمت جهانی:

۱.JAVA

۲.ANDROID

۳.EPUB

۴.CHM

۵.PDF

۶.HTML

۷.CHM

۸.GHB

و ۴ عدد مارکت با نام بازار کتاب قائمیه نسخه :

۱.ANDROID

۲.IOS

۳.WINDOWS PHONE

۴.WINDOWS

به سه زبان فارسی ، عربی و انگلیسی و قرار دادن بر روی وب سایت موسسه به صورت رایگان .

درپایان :

از مراکز و نهادهایی همچون دفاتر مراجع معظم تقلید و همچنین سازمان ها، نهادها، انتشارات، موسسات، مؤلفین و همه

بزرگوارانی که ما را در دستیابی به این هدف یاری نموده و یا دیتا های خود را در اختیار ما قرار دادند تقدیر و تشکر می نماییم.

آدرس دفتر مرکزی:

اصفهان -خیابان عبدالرزاق - بازارچه حاج محمد جعفر آباده ای - کوچه شهید محمد حسن توکلی -پلاک ۱۲۹/۳۴- طبقه اول

وب سایت: www.ghbook.ir

ایمیل: Info@ghbook.ir

تلفن دفتر مرکزی: ۰۳۱۳۴۴۹۰۱۲۵

دفتر تهران: ۸۸۳۱۸۷۲۲ ـ ۰۲۱

بازرگانی و فروش: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹

امور کاربران: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹